

FACULDADE ALVES FARIA  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

WENDER SANTOS PRUDENTE SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL:**

estudo de caso no setor de confecções do município de Goiânia

FACULDADE ALVES FARIA  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

WENDER SANTOS PRUDENTE SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL:**

estudo de caso no setor de confecções do município de Goiânia

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional, das Faculdades Alves Faria, como requisito para obtenção do título de mestre, sobre orientação do Prof. Dr. César Ricardo Maia de Vasconcelos.

**Linha de pesquisa em Gestão Estratégica de Empreendimentos**

Goiânia-GO  
2013

Catálogo na fonte: Biblioteca Faculdades ALFA  
Bibliotecária: Ana Cristina Alves da Silva – CRB-1/1809

S586c Wender Santos Prudente Silva.

Cultura organizacional: estudo de caso no setor de confecção do município de Goiânia / Wender Santos Prudente Silva. – 2013  
135 f. ; 31 cm.

Dissertação (mestrado) — Faculdades ALFA, Mestrado em Desenvolvimento Regional, 2013.  
“Orientador: Prof. Dr. César Ricardo Maia de Vasconcelos”.  
Bibliografia: 121-127.

1. Cultura Organizacional. 2. Estratégia Organizacional. 3. Valores contratantes. I. Wender Santos Prudente silva. II. Faculdades ALFA - Mestrado em Desenvolvimento Regional. III. Título.

**CDU: 658.012.2(817.3)**

FACULDADE ALVES FARIA  
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

WENDER SANTOS PRUDENTE SILVA

**CULTURA ORGANIZACIONAL:**

estudo de caso no setor de confecções do município de Goiânia

**AVALIADORES:**

---

Prof. César Ricardo Maia de Vasconcelos - ALFA  
(Orientador)

---

Prof. Bento Alves da Costa Filho - ALFA  
(Membro)

---

Prof. Claudécir Gonçalves - IFGOIANO  
(Membro)

Goiânia-GO  
2013

*Dedicado aos meus pais Wilmar e Dalvina,  
que tornaram possível a realização desse sonho.*

*A minha esposa Luciane pelo carinho e  
compreensão nos momentos de ausência.*

*Agradeço a Deus pela força e por acreditar na minha existência.*

*Ao professor César Ricardo Maia de Vasconcelos, pela confiança e pelo esforço despendido para a realização desse trabalho.*

*Ao professor Jeferson de Castro Vieira por aceitar minha participação na Rede Goiana de Pesquisa em Arranjo Produtivo Local.*

*Ao professor Wagno Pereira da Costa pela orientação junto a SECTEC-GO*

*A FAPEG por contribuir financeiramente com o meu projeto.*

*“A formação da cultura ocorre em torno dos esforços para lidar com a ansiedade”.*

*Edgar Schein*

## RESUMO

O estudo da cultura possibilita conhecer os anseios e a forma como funciona as organizações. Nesse sentido, o objetivo dessa dissertação é analisar a cultura que predomina entre os gestores do setor de confecções de Goiânia-GO, com estudo de suas percepções individuais. Assim, os esforços serão no sentido de caracterizar a forma como são vistos os seus valores, de acordo com o modelo proposto por Cameron e Quinn (2006), e como deveria ser o comportamento desses gestores, apresentando o *gap* entre a cultura real e a cultura ideal. O referencial teórico procura mostrar o universo no qual está inserido o setor de confecções no Estado de Goiás, o processo de formação da cultura organizacional e os seus determinantes. O resultado possibilita identificar quais os valores percebidos pelos gestores e como trabalhar esses valores para o desenvolvimento do setor de confecções de Goiânia-GO.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Estratégia Organizacional. Valores Contrastantes.



## **ABSTRACT**

The study of culture allows knowing the aspirations and the work the organizations. In this sense, the goal of this dissertation is to analyze the profile of the culture that predominates among managers the clothing sector of Goiânia-GO, with the study their individual perceptions. Thus, characterize how their values are seen according to the model proposed by Cameron and Quinn (2006), and as should be the behavior of managers, with the gap between the real culture and the preferred culture. The theoretical reference, show the clothing sector in Goiás, the process formation of the organizational culture and its determinants. The result enables to identify which values are perceived by managers and how develop the clothing sector in Goiânia-GO.

**Keywords:** Organizational Culture. Organizational Strategy. Contrasting Values.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Localização dos APLs em Goiás. ....	35
FIGURA 2: Participação da indústria de confecções nos Estados. ....	40
FIGURA 3: Participação da indústria de confecções em Goiás. ....	42
FIGURA 4: Forma mais comum da cadeia de confecções. ....	48
FIGURA 5: Círculo virtuoso da cultura. ....	53
FIGURA 6: Principais orientações e tipos de líderes. ....	55
FIGURA 7: O processo de inovação. ....	64
FIGURA 8: Ambiente organizacional. ....	68
FIGURA 9: Ambiente de negócios para mercados atuais e futuros. ....	71
FIGURA 10: Os cinco estágios essenciais do controle organizacional. ....	77
FIGURA 11: Processo incremental de mudança cultural. ....	79
FIGURA 12: Mapa de realinhamento da cultura. ....	81
FIGURA 13: Municípios que fazem parte do APL de Goiânia. ....	83
FIGURA 14: Divisão dos estratos por região. ....	87
FIGURA 15: Fórmula para cálculo da amostra. ....	87
FIGURA 16: Gráfico de apresentação dos valores. ....	88
FIGURA 17: Fórmula para pontuação dos valores em cada dimensão. ....	89
FIGURA 18: Fórmula do valor total de cada cultura. ....	90
FIGURA 19: Cultura atual e desejada. ....	107

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Conceituação empírica de APL.....	26
QUADRO 2: Tipologias de arranjos produtivos .....	29
QUADRO 3: APLs de confecções de Goiás e instituições de apoio.....	34
QUADRO 4: Mapa estratégico do setor têxtil e de confecções .....	38
QUADRO 5: Faturamento na cadeia têxtil e confecções por região.....	41
QUADRO 6: Principais locais de compras de artigos confeccionados no APL .....	49
QUADRO 7: Elementos da dimensão empreendedora .....	65
QUADRO 8: Temas financeiros estratégicos.....	75
QUADRO 9: Mecanismos de incorporação de crenças e valores .....	79
QUADRO 10: Mecanismos de mudança cultural .....	80
QUADRO 11: Plano de ação estratégica.....	91
QUADRO 12: Matriz para gestão da cultura do setor de confecções de Goiânia .....	108

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Evolução no número de empregados no Brasil na indústria de confecções .....	39
TABELA 2: Indicadores do APL de confecções de Goiânia .....	44
TABELA 3: Participação da indústria de transformação no APL de Goiânia .....	46
TABELA 4: Idade das indústrias.....	94
TABELA 5: Número de funcionários .....	95
TABELA 6: Estados de origem dos clientes .....	101
TABELA 7: Características organizacionais.....	103
TABELA 8: Tipo de liderança .....	103
TABELA 9: Gestão de recursos humanos.....	104
TABELA 10: Artefatos que mantém o grupo unido .....	104
TABELA 11: Ênfase estratégica .....	105
TABELA 12: Critérios de sucesso na confecção .....	105
TABELA 13: Matriz estrutural da cultura organizacional .....	106
TABELA 14: Matriz de correlação da cultura .....	107
TABELA 15: Cultura e maturidade da empresa .....	109
TABELA 16: Matriz maturidade da empresa.....	110
TABELA 17: Cultura e idade dos proprietários.....	110
TABELA 18: Cultura e lucratividade da empresa.....	111
TABELA 19: Matriz de lucratividade da empresa.....	112
TABELA 20: Cultura e região de instalação da empresa.....	112
TABELA 21: Cultura e gênero.....	113
TABELA 22: Matriz cultural do gênero. ....	113
TABELA 23: Cultura e tamanho da empresa.....	114
TABELA 24: Matriz cultural do tamanho da empresa. ....	115

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.....	37
ABIT – Associação Brasileira de Indústria Têxtil.....	36
ACIAA - Associação Comercial e Industrial da Avenida 85.....	45
ACIAG - Associação Comercial e Industrial de Aparecida de Goiânia.....	45
ACIBS - Associação Comercial e Industrial da Avenida Bernardo Sayão.....	45
ACICC - Associação Comercial e Industrial de Confeções de Campinas.....	45
ACIEG - Associação Comercial e Industrial do Estado de Goiás.....	45
ACIRG - Associação Comercial e Industrial da Região do Garavelo.....	45
AGAM - Associação Goiana de Agências de Modelo.....	45
AGDR - Agência Goiana de Desenvolvimento Regional.....	32
AGFP - Associação Goiana dos Fotógrafos Profissionais.....	45
AGICON - Associação Goiana das Indústrias de Confeções e Correlatas.....	45
ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária.....	19
APLs - Arranjos Produtivos Locais.....	17
ASLOF - Associação dos Lojistas do Flamboyant.....	45
ASPILs - Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.....	27
C&T - Ciência e Tecnologia.....	20
CIN - Centro Internacional de Negócios de Goiás.....	45
CNI - Confederação Nacional da Indústria.....	45
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.....	31
CVF - <i>Competing Values Framework</i> .....	54
DPI - Declaração Periódica de Informações.....	40
EPS - Estudo Prospectivo Setorial.....	37
FIEG - Federação das Indústrias do Estado de Goiás.....	45
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos.....	31
GEM - <i>Global Entrepreneurship Monitor</i> .....	62
GEOR - Gestão Orientada por Resultados.....	32
GTP-APL - Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais.....	31
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.....	42
IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial.....	36
JUCEG - Junta Comercial do Estado de Goiás.....	15

MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia.....	31
MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.....	20
MIN - Ministério da Integração Nacional .....	31
MPEs - Micro e Pequenas Empresas .....	16
OCAI - <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> .....	83
PDP - Política de Desenvolvimento Produtivo .....	37
PDPs - Planos de Desenvolvimento Preliminares .....	33
PNDR - Política Nacional de Desenvolvimento Regional .....	39
RBV – <i>Resource Based View</i> .....	57
RedeSist - Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais .....	27
RG-APL - Rede Goiana de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais .....	32
SEAGRO - Secretaria de Agricultura.....	32
SEBRAE-GO - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Goiás.....	32
SECTEC – Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia.....	32
SEFAZ-GO - Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás .....	40
SEMARH - Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos .....	19
SENAI-GO - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Goiás.....	32
SEPLAN - Secretaria de Planejamento .....	32
SIC – Secretaria de Estado da Indústria e Comércio.....	32
SICT - Sindicato das Indústrias de Confecções de Trindade .....	45
SIGEOR - Sistema de Informação da GEOR.....	32
SIGO – Sistema Goiano de Inovação .....	35
SIND-COSTUREIRAS - Sindicato dos Oficiais Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores na Indústria de Confecção de Roupas no Estado de Goiás.....	44
SINROUPAS - Sindicato das Indústrias de Confecções de Roupas em Geral de Goiânia.....	45
SINVEST - Sindicato da Indústria do Vestuário de Goiás.....	45
SPILs - Sistemas Produtivos e Inovativos Locais .....	27
T&C - Têxtil e de Confecções.....	37
UFG – Universidade Federal de Goiás.....	86

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
ANTECEDENTES DO PROBLEMA .....	15
OBJETIVO .....	18
Objetivo Geral .....	18
Objetivos Específicos .....	18
JUSTIFICATIVA .....	18
<b>1 A INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DO APL DE GOIÂNIA.....</b>	<b>22</b>
1.1 ASPECTOS CONCEITUAIS .....	22
1.2 O APOIO AOS APLs NO ESTADO DE GOIÁS.....	30
1.3 CONTEXTO REGIONAL E NACIONAL DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO FRENTE AO MERCADO INTERNACIONAL .....	36
1.4 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE GOIÂNIA .....	42
1.5 A IMPORTÂNCIA DO SETOR PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	47
<b>2 DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>52</b>
2.1 CULTURA CLÃ .....	57
2.2 CULTURA ADOCRÁTICA .....	60
2.3 CULTURA DE MERCADO .....	67
2.4 CULTURA HIERÁRQUICA.....	72
2.5 PROPOSIÇÕES PARA MUDANÇAS .....	77
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>83</b>
3.1 O UNIVERSO DA PESQUISA .....	86
3.2 MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA DO GRUPO .....	88
3.3 VARIÁVEIS DE CONTROLE .....	91
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>93</b>
4.1 CARACTERÍSTICA DAS INDÚSTRIAS .....	93
4.2 PERFIL DOS GESTORES.....	98
4.3 DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	102
4.4 ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	109
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO I - ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO II – DIVISÃO REGIONAL DA ZONA URBANA DE GOIÂNIA.....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS GESTORES DO SETOR DE CONFECÇÕES DE GOIÂNIA.....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE II - INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA DOS GESTORES DO SETOR DE CONFECÇÕES DE GOIÂNIA .....</b>	<b>132</b>

## INTRODUÇÃO

No Brasil a inserção do setor de confecções na economia competitiva apresentou-se mais intensificado na década de noventa após o programa de abertura comercial do governo Collor. Para Rangel, Silva e Costa (2010, p. 154) as políticas de comércio exterior e do Plano Real provocaram profundas transformações na indústria e afetou “os níveis de produto, preços, emprego industrial, margens, coeficiente de comércio e outros indicadores de desempenho”. Nesse período aumentaram-se as importações devido à queda das tarifas e com isso reduziu o consumo dos produtos nacionais que apresentavam preços mais elevados. Essa política afetou a indústria nacional em geral que não conseguia competir com os produtos importados.

A conjuntura hodierna, para o setor de artigos de confecção, é de uma estrutura com maior competitividade, com taxas crescentes de produtividade e maior participação nos mercados internacionais. Conforme Castro e Brito (2006), no Estado de Goiás essa competitividade torna-se mais evidente pelo fato de apresentar percentuais maiores de crescimento logo após a abertura comercial; essa dinâmica elevou a indústria de confecções regional.

O aumento na produção de artigos de confecção ocorreu devido à participação de um grande número de grupos informais no setor, proporcionando alcançar índices consideráveis nos indicadores nacionais. Esse contexto propiciou o fortalecimento da identidade dos produtos comercializados em Goiânia e logo se espalhou pelos outros Estados a cultura do turismo de compras na capital de Goiás, o que contribuiu para um melhor desempenho e destaque no cenário nacional nesse período.

Devido a esse processo intenso de fortalecimento do mercado local, diversas empresas começaram a se instalar em Goiânia e nas cidades do entorno, como: Aparecida de Goiânia e Trindade, para aproveitar a dinâmica do mercado local. Nesse sentido, começa a aparecer o trabalho considerado precário, como o domiciliar que é apresentado por Nunes e Campos (2006). A própria característica do setor proporcionou o desenvolvimento de empresas pouco especializadas, de baixo índice de inovação e especialização. Logo, o processo de aglomeração ocorreu como consequência do fortalecimento do mercado local que passou a ganhar destaque na região.

Com a intensificação na abertura de empresas, em meados dos anos 80, o setor ganha consistência e adquire uma nova configuração, sofrendo diversas transformações até chegar à estrutura que se percebe nos dias atuais. Dessa forma, e observando a dinâmica que se forma



no setor, surge o interesse em conhecer as dimensões culturais nas quais essas empresas estão apoiadas e como essas dimensões podem auxiliar para a manutenção e para a atuação no ambiente competitivo.

O pressuposto básico está fundamentado, como destaca Schein (2009), na forma como a cultura organizacional pode influenciar no desenvolvimento das empresas. Os valores, por sua vez, serão apresentados conforme o proposto por Cameron e Quinn (2006), nos estudos sobre valores competitivos, com o objetivo de conhecer o *gap* entre a cultura real e a ideal, e assim, apresentar a orientação cultural dos gestores do setor de confecções de Goiânia.

## ANTECEDENTES DO PROBLEMA

A problemática está relacionada à dificuldade dos empreendedores, de modo geral, em manter suas atividades produtivas. Pesquisa realizada no Brasil, como apresenta Santana (1994), mostra que das empresas que são abertas 50% não passam do primeiro ano e após cinco anos apenas 20% sobrevivem. Degen (2005) mostra uma estatística semelhante, sendo que essas taxas tendem a diminuir com o passar dos anos e ao final de dez anos sobrevivem em torno de 10% das empresas constituídas. O problema da falta de continuidade das atividades empreendedoras está relacionado a vários fatores, mas geralmente atrela-se a falta de gerenciamento e planejamento das atividades que envolvem o ambiente empresarial.

O Estado de Goiás apresenta características semelhantes. Dados levantados na Junta Comercial do Estado de Goiás (JUCEG, 2012), com referência ao ano de 2011, mostraram que das empresas constituídas cerca de outras 41,45% foram extintas no mesmo ano. Esse percentual mostra a falta de continuidade das atividades empresariais no Estado, e a forma como a turbulência do ambiente empresarial pode afetar a vida dos empresários que não conseguem manter suas atividades produtivas. Essa conjuntura induz a conceituação do fortalecimento das potencialidades do homem, e assim, o desenvolvimento de uma cultura que possa manter a estabilidade diante das transformações que ocorrem no ambiente.

Com efeito, o SEBRAE (2004) aponta que uma das características das empresas que mantém atuação duradoura no mercado está relacionada com a habilidade gerencial, a capacidade empreendedora e de logística dos insumos e produtos acabados. As habilidades gerenciais referem-se ao conhecimento técnico em finanças, gestão da produção, gestão estratégica, gestão de pessoas, entre outros. A capacidade empreendedora é apresentada como o conhecimento prévio em relação ao negócio, as habilidades adquiridas e as atitudes pessoais. Juntamente a todos esses fatores internos surgem à interação com os externos, quais

estão relacionados a fornecedores, clientes, políticas, economia, entre outros aspectos. A dinâmica ambiental mostra como as empresas deve buscar uma integração interna e externa, para atuação nesse ambiente turbulento com modificações constantes, e assim o desenvolvimento do empreendedor que é o agente de transformação.

Nessa linha de raciocínio, Degen (2005, p. 66) salienta que “as razões para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos são a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores”. Habilidade gerencial é o pressuposto necessário para melhor gestão dos processos internos nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e está ligada à falta de conhecimento técnico por parte dos gestores. A capacidade empreendedora é fator de relevância para o sucesso do empreendimento, sendo que esta estrutura pode se aperfeiçoar e assim fornecer elementos para o gerenciamento do negócio. Os aspectos mercadológicos envolvem o conhecimento do público alvo e suas exigências, juntamente com o processo de logística, que está ligado ao canal de suprimento e distribuição da produção, elementos que podem influenciar nos custos operacionais.

Na tentativa de descrever os fatores que mais contribuem para a mortalidade das empresas, o SEBRAE (2008) argumenta que não existem causas definidas que interferem nesse índice. As causas estão associadas a um conjunto de características que envolvem a decisão do gestor em fechar o negócio. Mesmo assim, dentre os fatores observados, o que mais contribui é a ausência do comportamento empreendedor, ausência do planejamento prévio, deficiências na gestão empresarial, insuficiência de políticas de apoio, problemas de conjuntura econômica e problemas pessoais.

Nesse sentido, Schein (2009) apresenta que o elemento de maior relevância para o sucesso ou insucesso das empresas é o cultural, apesar de ser pouco referenciado nas abordagens anteriores de Degen (2005) e do SEBRAE (2004 e 2008). Entretanto, esse fator pode ter uma influência significativa no desenvolvimento empresarial e na sua manutenção no mercado ao longo dos anos. Observa-se que um dos grandes esforços da administração, principalmente após a década de 80, foi na tentativa de identificar como a cultura dentro das organizações pode intervir no desempenho da mesma.

A cultura pode ser aprendida e desenvolvida pelo comportamento individual dos gestores ou proprietários do negócio, formando assim a base para a cultura organizacional. Além do perfil dos gestores que molda o comportamento da empresa, tem-se uma diversidade de indivíduos que em sua interação constante criam uma cultura que molda a forma como o grupo desempenhará seu papel. Muito se ouve falar em empresa com cultura forte ou fraca, cultura de desenvolvimento, cultura de metas, cultura empreendedora, entre outras. Identificar

os valores incorporados pelos indivíduos e como esses influenciam no comportamento foram objetos de diversos estudos no meio acadêmico e empresarial, cujo objetivo maior era buscar a manutenção das atividades no mercado competitivo.

Nesse ínterim, a questão cultural continua sendo uma preocupação para as empresas e pesquisadores na atualidade. Novas metodologias são apresentadas, por intermédio das análises empíricas, nas quais procuram identificar como ocorrem essas transformações e a forma como vem se moldando na sociedade atual. Os diversos grupos, com suas características variadas, apresentam uma grande diversidade de conhecimentos e de existências, que formam em sua complexidade interna a problemática da percepção do modo como se unem e atuam em suas realidades diárias.

Diante dessas proposições apresentadas por Schein (2009), surge o interesse em investigar as características culturais que influenciam no setor de confecção de Goiânia, com o objetivo de conhecer a capacidade empreendedora do grupo. Sendo que os Arranjos Produtivos Locais (APLs) em sua formação básica são apresentados com uma estrutura de aglomeração empresarial, desarticulada e fortemente dependente. A compreensão da cultura estabelecida no grupo possibilita desenvolver políticas para o fortalecimento do empreendedorismo, e assim, manter em evidência essas empresas que estão em um mercado cada vez mais competitivo e em crescimento no país. Alinhado a esses fatores surge à possibilidade do aumento da renda das famílias ligadas direta ou indiretamente ao setor de confecções em Goiânia e região.

Diante dessas avaliações surge o seguinte problema de pesquisa: **a cultura dos gestores do setor de confecção de Goiânia influencia o mercado competitivo local?**

Como resultado, a pesquisa busca conhecer as características básicas do empreendedor gestor e os fatores culturais que podem influenciar no comportamento do grupo, alinhando essas características ao desenvolvimento de suas organizações para o fortalecimento do setor e sua atuação no mercado competitivo.

A análise da problemática procura demonstrar o foco que é estabelecido no setor entre algumas dimensões da cultura organizacional, como: nas pessoas, no mercado, nos processos internos e na inovação, seguindo o modelo apresentado por Cameron e Quinn (2006), denominado *Competing Values Framework*, ou Quadro de Valores Competitivos. O objetivo é identificar dentre os valores apresentados, aquele que mais se aproxima da concepção dos gestores das indústrias de confecções de Goiânia. E nesse sentido, demonstrar como a atuação dos gestores pode transformar o setor, tornando mais competitivo com a incorporação de valores do mercado na atualidade.

## OBJETIVO

### Objetivo Geral

Conhecer a cultura dos gestores das indústrias de confecção de Goiânia e sua influência no desempenho organizacional.

### Objetivos Específicos

- estudar o APL de confecção de Goiânia e sua importância para a economia regional;
- examinar os determinantes da cultura dos empreendedores e o seu comportamento;
- demonstrar a relação entre o perfil do empreendedor, a cultura e o desempenho organizacional.

## JUSTIFICATIVA

O crescimento do setor manufatureiro, principalmente no Estado de Goiás, como apresentam Castro e Brito (2006), traz consigo uma preocupação voltada para a promoção desses arranjos em sistemas mais estruturados. Ademais, a transformação dos APLs em sistemas mais estruturados também é caracterizada pelo desenvolvimento da tecnologia empregada, maior interação entre os atores e melhores condições de trabalho. Nesse sentido, Neves e Pedrosa (2007) fazem uma crítica com relação às novas configurações do trabalho informal que vai se moldando com a chamada reestruturação do trabalho.

Outro fator relacionado com a estruturação dos APLs está na motivação do consumo interno do país dos produtos de vestuário, principalmente com o aumento do poder de compra da população e das influências governamentais, ou seja, as ações governamentais serão promovidas no sentido de procurar equilibrar a balança comercial (IEMI, 2009). Essas atitudes influenciarão nos processos produtivos e assim o setor terá que buscar condições para atender a toda essa demanda.

Concomitantemente aos incentivos de consumo do mercado interno, tem-se o mercado externo que já faz parte dos desafios para os próximos anos. Para Hoffmann (2011) o mercado europeu praticamente inexplorado apresenta grandes oportunidades de investimento e exploração. Nesse sentido, os impulsos ao fortalecimento da indústria nacional estarão ligados

aos incentivos de desenvolvimento tecnológico, às articulações entre instituições ligadas ao governo com grupos de pesquisa e com políticas públicas que estão sendo desenvolvidas.

O setor de confecções no Estado de Goiás tem apresentado sinais de crescimento e destaque no cenário nacional. O APL de confecções de Goiânia tem a característica de proximidade geográfica entre os atores e a localização na região Centro-Oeste do país. Além da localização, Castro e Brito (2006) destacam que os atores locais possuem certa capacidade empreendedora. Não obstante, precisam desenvolver essa capacidade a fim de que sejam inseridos no mercado competitivo e com isso manter uma atuação duradoura.

O dinamismo do APL de Goiânia mostra a capacidade dos atores envolvidos, sendo que essas iniciativas precisam ser aperfeiçoadas no sentido de torná-los mais organizados, tanto no processo produtivo quanto na fase de negociação, e assim manter a força do mercado local e a competitividade dessas empresas. O SEBRAE (2010) apresentou alguns dos principais problemas identificados no setor e nos quais foram adicionados ao termo de referência dos programas estaduais em Goiás. Destacando:

- baixa capacitação empresarial dos gestores das empresas;
- ausência de normatização das relações entre empreendimentos da cadeia produtiva;
- elevado número de empreendimentos informais ao longo da cadeia produtiva;
- tradição da cópia e não da criação;
- pirataria e falsificação;
- ausência de mão de obra especializada e capacitada para o processo produtivo das indústrias;
- importação dos produtos de menor valor agregado, principalmente originários da China;
- pouco cuidado com saúde e segurança do trabalho (costureiros, lapidários, profissionais da lavanderia e da indústria química);
- dificuldade de acesso a tecnologias por parte das pequenas empresas;
- dificuldade na regulamentação (Agência Nacional de Vigilância Sanitária / ANVISA – e Secretaria de Meio Ambiente e Recursos Hídricos / SEMARH);
- a alta rotatividade das tendências de moda *Fast Fashion*;
- dificuldade em conhecer e identificar os consumidores;
- aumento das feiras livres informais no setor (concorrência desleal);
- problemas de regulamentação das relações com representantes comerciais;
- diversidades dos corpos nas diferentes regiões do País;
- pouco investimento em pesquisas e prospecção de mercado;
- baixo investimento em tecnologia;
- exportação de produto com baixo valor agregado;
- ausência de políticas públicas eficientes para atender às necessidades do setor;
- elevada carga tributária; e
- baixa interação das entidades (SEBRAE, 2010, p. 19-20).

Além das dificuldades apresentadas, as aglomerações empresariais, como os APLs, apresentam uma diversidade de características que desperta a atenção de pesquisadores, os quais procuram compreender e reparar essas particularidades que se encontram no mundo dos negócios. Nessa perspectiva, Cassiolato (s.d.) apresentou uma proposta ao Ministério do

Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) para a identificação e caracterização dos APLs por meio dessa perspectiva dicotômica, e na qual envolve vinte e cinco elementos característicos.

Segundo o autor, acima referenciado, esses elementos foram apresentados no sentido de identificar as formações em APLs e diferenciar de outras formações empresariais. A identificação envolve a definição do escopo geográfico, o enraizamento territorial, a amplitude setorial, a base funcional de atividades, o nível (complexidade) tecnológico de atividades, a natureza dos recursos, a qualidade dos recursos e serviços locais, o desempenho produtivo (produtividade), a amplitude de mercados, o potencial de crescimento de mercados, a densidade institucional, os mecanismos de coordenação, a imagem e reputação, a orientação de estratégias, as fontes de vantagens competitivas, a autonomia (provisão de insumos críticos), a articulação com infraestrutura de Ciência e Tecnologia (C&T), a conectividade com a globalização, a natureza do conhecimento, os mecanismos de aprendizado, o perfil de competências, os esforços inovativos, o grau de interação e cooperação, e o desempenho inovativo.

Além dos indicadores de caracterização foram apresentados outros artefatos taxonômicos para avaliação do desempenho e evolução de APLs, conforme Cassiolato (s.d.), no qual foram apresentadas cinco dimensões, descritas como: a produtiva e sistêmica, de infraestrutura institucional, de infraestrutura do conhecimento, de aprendizagem, cooperação e inovação, e a social. A outra proposta direcionava a formulação e execução da política para APLs, com três atributos de análise, sendo: a convergência com os programas de desenvolvimento das diferentes escalas governamentais, a incorporação da abordagem sistêmica, e a capacidade de articulação e complementaridade das ações governamentais. A última proposta voltou para o acompanhamento e avaliação das políticas em APLs mediante cinco diretrizes, descritas como: adensamento produtivo, processos coletivos e sinérgicos para ampliação de capacidades produtivas e inovativas, geração e difusão de conhecimentos e inovação, inclusão produtiva e redução de desigualdades, e a sustentabilidade socioambiental.

Todos esses aspectos de caracterização, avaliação de desempenho, formulação e avaliação de políticas, desperta o interesse pela investigação no setor e pela aspiração em conhecer as características culturais estabelecidas dentro do APL, no qual possibilita contribuir para o enriquecimento científico, para o desenvolvimento de políticas públicas e para a avaliação de futuros trabalhos.

Em termos práticos a pesquisa volta-se para a identificação da cultura que predomina entre os atores do setor de confecções e como esse elemento pode contribuir para incrementar

o mercado local, aproveitar as políticas de apoio e as novas demandas do mercado consumidor, com o desenvolvimento de técnicas para atuação no mercado e o envolvimento dos *stakeholders*. Schein (2009) destaca que qualquer estratégia de desenvolvimento organizacional pode ser levada ao fracasso se não considerar a cultura dessa organização.

Nesse sentido, o estudo procura demonstrar os aspectos culturais que predominam no setor, à realização de inferências sobre as características dos empreendedores e avaliação da maturidade dessas empresas. Além disso, a identificação dos aspectos culturais possibilita o conhecimento do comportamento desses gestores, e como trabalhar essa característica para o desenvolvimento do setor e do mercado local, justificado pelos constantes avanços e exigências da sociedade contemporânea e pela capacidade de geração de conhecimento desses agentes. Com esse estudo, pode ser possível o desenvolvimento de políticas para o aperfeiçoamento dos agentes do setor, a prestação de consultorias e a tomada de decisão de possíveis investidores.

# 1 A INDÚSTRIA DE CONFEÇÃO DO APL DE GOIÂNIA

## 1.1 ASPECTOS CONCEITUAIS

Os aglomerados empresariais apresentam várias configurações e características, além de surgir, segundo Sachs (2004), como alternativa para auxiliar a pequena empresa a se manter em mercado cada vez mais competitivo. Estas formações criam a possibilidade de desenvolver forças para atuarem junto ao capitalismo emergente, contribuem para a geração de emprego e para a obtenção de renda das pessoas envolvidas. Apesar das várias configurações tipológicas e taxonômicas existentes, autores como Porter (1998), Santos, Diniz e Barbosa (2004), Lastres e Cassiolato (2006) e, Campos e Paula (2008) apresentam certa similaridade conceitual entre os termos e a diferença se mostram mais relacionadas a questões estruturais, de cooperar, aprender, criar e inovar.

Com o propósito de compreender a formação dos APLs, suas vantagens, imersão, manutenção em certos espaços geográficos e a articulação entre os indivíduos envolvidos, os conceitos dos autores descritos anteriormente se tornam pertinentes, sendo que apresentam uma descrição sistematizada e empiricamente estudada. Nesse sentido, as transformações que ocorrem dentro desses sistemas atraem empresas de vários setores e pessoas diversas para atuarem nessas atividades, que, além de elevarem a renda dos envolvidos, fomentam os investimentos públicos em prol do crescimento local.

Dentro dessa abordagem, Brandão (2004) sustenta que as transformações espaciais são resultantes dos processos de especialização dos grupos sociais e diferenciação material, propiciando o desenvolvimento de sistemas com identidade única e melhorando a capacidade produtiva, além de agregar fatores como a inovação que contribui para uma nova configuração geográfica. E mais, para o autor,

qualquer diagnóstico local, regional ou nacional deveria explicar os conflitos e compromissos postos; posicionar recorrentemente a região ou a cidade no contexto: mesorregional, estadual, nacional, etc; identificar seus nexos de complementaridade econômica; estudar suas inserções frente aos sistemas diferenciados dos processos econômicos dos diversos territórios com os quais se relaciona conjuntural e estruturalmente (p. 61).

O desafio é caracterizar os fatores endógenos e exógenos, determinantes e condicionantes, que promovem a participação em grupo. Nesse aspecto o comportamento junto aos fatores locais pode estar associado à decisão de aglomeração ou desaglomeração, e depende das características e interesse individuais.



Na visão de Ferreira (1989, p. 79) esse processo é descrito como “concentrar ou dispersar as indústrias em certos pontos do espaço”. Com essa dinâmica cada empresa decidirá as melhores alternativas para o aproveitamento dos fatores locacionais e para a obtenção de vantagens competitivas que podem ocorrer instalações com certo distanciamento geográfico e mesmo assim fazerem parte de um mesmo sistema produtivo.

Porter (1989) considera o *cluster* como umas das alternativas estratégicas para obter vantagens competitivas e conceitua sua formação como agrupamento de empresas em um espaço geográfico definido. Essa atividade contribui para o fortalecimento econômico por concentrar os sistemas produtivos, facilitar a negociação de insumos, produtos e o processo de logística, além de contribuir para o desenvolvimento da região onde são instaladas e atrair força de trabalho. A desconcentração dessas atividades provoca o efeito contrário, pode aumentar os custos de produção e afetar a competitividade das organizações. O autor destaca certas características que diferenciam os *clusters* de outros aglomerados empresariais, como:

- a. conjunto de empresas localizadas no mesmo espaço geográfico e com conjunto de atividades econômicas similares;
- b. além da proximidade geográfica, há uma similaridade entre as empresas, em nível cultural e de conhecimento;
- c. aproveitam dos diversos aspectos da cadeia de valor, por causa da complementaridade, integradas em uma divisão externa de trabalho que resulta em redes de negócio;
- d. empresas investidas em redes de negócio, não comerciais (social e cultural) interdependentes, além de gerar relacionamentos de entrada e saída, gerando oportunidade de aprendizagem mútua e aumento dos níveis de confiança;
- e. processos de decisão que não possuem características claras de hierarquia (estrutura de governança);
- f. surgimento de instituições públicas, privadas e organizações capazes de suportar o crescimento do cluster por disponibilizar serviços e iniciativas (p. 61).

Nesse sentido, o *cluster* é tido como uma estratégia de obtenção de vantagens por meio de fatores locacionais instalados ou potenciais, sendo formado por agentes inter-relacionados e instituições correlatas que apoiam e fomentam a cooperação entre as empresas agrupadas no mesmo espaço físico. Neste cenário, os agentes podem ser descritos como sendo consumidores, fornecedores e prestadores de serviços; e, as instituições como sendo universidades, institutos de pesquisa, agências financiadoras, associações, sindicatos e órgão do governo, que participam no setor e faz parte das estratégias.

Para Mintzberg *et al* (2006, p. 85) a estratégia “é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso”. Utilizar-se das ferramentas adequadas facilitam o propósito de obtenção de vantagens competitivas e, por conseguinte, aumentam a capacidade empresarial frente às oportunidades e ameaças do ambiente. Essa relação entre as formas de agir e a interação com o ambiente é que fornece os elementos de complexidade para proposição da estratégia empresarial e que muitas vezes são

descritas apenas como modelos mentais que orientam as ações organizacionais e sua atuação no sistema econômico.

No caso da estratégia em *cluster*, esta é orientada pelas características individuais e de atração territorial, promovendo uma transformação ambiental e originando as tipologias estruturais. Para Lastres e Cassiolato (2006, p. 29) esse ambiente “constitui um tecido articulado e coordenado de empresas da mesma especialidade econômica, aglomerado no espaço localizado e apropriado por essas relações de proximidade”. Além disso, esses aglomerados mantêm as atividades econômicas com certa complementaridade produtiva e uma relação de proximidade no espaço geográfico, ou seja, em suas instalações físicas são observadas essas relações de similaridade da atividade econômica com o objetivo de obter vantagens competitivas.

Ferreira (1989, p. 78) destaca que o fator de vantagem locacional “constitui um ganho, uma redução de custos, que uma atividade econômica obtém, quando se localiza em um dado ponto”. Diversos fatores estão associados a esses elementos locacionais que influenciam na composição regional e favorecem a competitividade. Nessas aglomerações surgem redes de cooperação formais, informais e inconscientes, com o propósito de se beneficiarem e assim obterem vantagens significativas de mercado.

Com efeito, os *clusters* “podem diferenciar pelo seu modo de governar; pelo seu grau de especialização e direção; pelo papel das organizações públicas; pela divisão do trabalho; e pela organização de processos de inovação e aprendizagem”, destacam Adriani *et al* (2005, p. 11). Ademais, essas características podem se tornar uma identidade para certos grupos buscarem não apenas o processo de especialização, mas também o incremento do setor. A inovação aparece nesse universo como uma variável relevante, sendo frequentemente descrita para classificar o tipo de aglomeração e o nível de maturidade, além de ser utilizada na própria conceituação de *cluster*, que está mais relacionado ao processo de inovação. Outro fator a ressaltar é a forma de articulação, organização e divisão do trabalho, principalmente nas subcontratações que refletem em um sistema onde envolve tanto a precarização, quanto a especialização produtiva.

Para Brandão (2004, p. 71) uma das alternativas para diminuir a precarização do trabalho e do desemprego, na fase inicial dos aglomerados empresariais, está na necessidade de buscar o “crescimento e robustecimento da endogenia regional e local”. Esses conceitos estão associados aos fatores locacionais e servem de suporte para a tomada de decisão dos sistemas produtivos. As concepções relacionadas aos APLs e as formas de empreendedorismo mostram uma aceitação por parte dos indivíduos envolvidos nesse modelo econômico, no

qual quem determina é o próprio mercado. E mais, uma mudança na cultura empreendedora desenvolvida dentro dos APLs poderá ser influenciada com a introdução de inovações tecnológicas, com a própria mudança no comportamento dos indivíduos e com a busca pela especialização produtiva.

Portanto, “antes do *cluster* se constituir em um sistema de inovação, as empresas devem primeiro formar redes regionais de inovação envolvendo cooperação mais organizada e formal” (GEROLAMO, 2008, p. 354). Essa conceituação introduz, entre os atores de interesse comum, o princípio de cooperação e de parcerias mais articuladas, no sentido de irem ao encontro das inovações. O autor destaca alguns aspectos que considera essenciais no desenvolvimento desse *cluster*:

- a. identificação de *stakeholders*, bem como suas necessidades e contribuições;
- b. definição de objetivos e estratégias comuns;
- c. implementação de ações de melhoria por meio de projetos conjuntos focados em melhorias e inovações em gestão, tecnologias, processos, produtos e serviços;
- d. desenvolvimento de um sistema de avaliação e medição de desempenho como, por exemplo, um *balanced scorecard*;
- e. fortalecimento do capital social, e
- f. uma infraestrutura de suporte ao processo de gestão (p. 363).

Não obstante, a conceituação de APL apresentava alguns elementos que poderiam ser encontrados em outras formações, como o *cluster*. Já para Santos, Diniz e Barbosa (2004), o conceito original de APL apresentava elementos que o diferenciava de outros arranjos empresariais, com destaque para:

- a presença de fornecedores especializados, universidades, associações de classe e instituições governamentais proativas no local, centros tecnológicos, centros de treinamento de mão de obra, ou instituições que façam coleta e difusão de informações, apoio técnico etc., ou ainda elevado grau de cooperação, confiança ou inovação no local (p. 162).

Com a evolução dos estudos o conceito inicial de APL perdeu espaço e ganhou outras conotações, devido ao fato de nem todos os elementos do conceito original estarem presentes nas configurações identificadas. Santos, Diniz e Barbosa (2004) destacam que um dos fatores que é consensual nos APLs é a atuação em um determinado setor ou cadeia produtiva. O processo de aglomeração em uma região específica não se torna uma característica definitiva, pois há empresas que pertencem a um APL específico sem que haja relação de proximidade geográfica. Assim os APLs passam a ser caracterizados mais por suas atividades setoriais, seu modo de articulação, cooperação e sua identidade.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2004), no termo de referência para política nacional de apoio aos APLs, apresentou algumas características de identificação para a existência dessas aglomerações. Sua conceituação destaca a concentração setorial de empreendimentos no território, salienta o número de

indivíduos ocupados em atividades produtivas relacionadas com o setor de referência do APL, destaca a cooperação entre os atores participantes e pontua a existência de mecanismos de governança.

Procurando distinguir as características de identificação apresentadas pelo MDIC, Santos, Diniz e Barbosa (2004) apresentam um quadro comparativo (Quadro 1) ressaltando as principais formações empresarias com suas configurações determinantes e os tipos de vantagens obtidas em contraponto a outros sistemas produtivos.

QUADRO 1: Conceituação empírica de APL

CONFIGURAÇÃO		TIPOS DE VANTAGENS COMPETITIVAS MÍNIMAS	VANTAGENS COMPETITIVAS LOCACIONAIS PRINCIPAIS
Uma ou poucas grandes empresas.		Incentivos fiscais; custos de mão de obra; e logística de transporte.	Proximidade de fonte de matéria-prima, acesso a mercados; e as vantagens mínimas.
Centro industrial (para indústrias em geral).		Logística de transporte; logística de serviços; fácil acesso a mão de obra especializada em atividades de uso difuso e específico.	Proximidade cognitiva com fornecedores de serviços sofisticados, cliente/fornecedor, mercado consumidor e formador de tendências; e as vantagens mínimas.
Plataforma satélite.		Incentivos fiscais; custos de mão de obra; e logística de transporte.	Todas as vantagens mínimas.
Complexo industrial.		Logística de transporte (principalmente intracadeia).	Proximidade cognitiva cliente/fornecedor, fornecedores de serviços especializados; e as vantagens mínimas.
AGLOMERAÇÃO ARRANJO E ARRANJO POTENCIAL ARRANJO PRODUTIVO LOCAL	Aglomeração de tamanho relativo grande com importante participação de pequenas ou médias empresas.	Conhecimento tácito específico compartilhado entre as empresas, os fornecedores e/ou a mão de obra; e acesso a produtos, serviços ou ativos complementares específicos.	Conhecimento tácito; acesso a ativos ou serviços complementares; cooperação institucionalizada; acesso facilitado a mão de obra especializada a custos reduzidos.
	Aglomeração de tamanho relativo grande de firmas ou subunidades de empresas que exigem atividade criativa; desenvolve tecnologia.	Conhecimento tácito compartilhado entre as empresas, os fornecedores, os clientes ou a mão de obra; e acesso a produtos, serviços ou ativos complementares específicos.	Conhecimento tácito; acesso a ativos ou serviços complementares; e acesso facilitado a mão de obra especializada a custos reduzidos.
	Aglomeração de tamanho relativo grande de subunidades de empresas que necessitam de proximidade cognitiva ou adaptação de produtos e condições de fornecimento.	Conhecimento tácito compartilhado entre as empresas, os fornecedores, os clientes e/ou a mão de obra.	Conhecimento tácito; acesso a ativos ou serviços complementares; logística de transporte (principalmente intracadeia); e acesso facilitado a mão de obra especializada a custos reduzidos.
	Aglomeração com tamanho relativo grande, atividades de pesquisa e ensino técnico especializado, ainda que em poucas instituições, com pesquisa tecnológica de fim comercial, ainda que com poucas empresas ou empresas em locais distantes.	Conhecimento tácito compartilhado entre as empresas, os fornecedores, os clientes e/ou a mão de obra.	Conhecimento tácito; acesso facilitado a mão de obra especializada a custos reduzidos.
	Aglomeração que se beneficia de vantagens competitivas ligadas à imagem regional no mercado.	Capacidade de as empresas locais obterem ganhos significativos advindos da boa imagem regional no mercado e cooperarem para conseguir investimentos públicos e evitar atitudes oportunistas que possam comprometer a imagem regional.	Acesso facilitado a mão de obra especializada a custos reduzidos; e as vantagens mínimas.
	Pequena e incipiente aglomeração setorial de pequenas e médias empresas que possuem uma relação cooperativa institucionalizada entre si ou com entidades públicas que fornecem serviços complementares ou atraem investimentos que gerem ganhos coletivos.	Cooperação institucionalizada com capacidade de induzir a reação coletiva a ameaças e oportunidades e capaz de mobilizar entidades governamentais e levantar recursos de forma a oferecer ou planejar como encontrar formas de conseguir vantagens competitivas.	Acesso facilitado a mão de obra especializada a custos reduzidos; e cooperação institucionalizada.

	Potencial APL - Pequena e incipiente aglomeração setorial de pequenas e médias empresas que não possuem uma relação cooperativa institucionalizada entre si ou com entidades públicas capaz de fornecer serviços complementares ou atrair investimentos.	Nenhum.	Acesso facilitado a mão de obra especializada a custos reduzidos.
	Agropecuária extensiva.	Propriedade de áreas com qualidade agrícolas superiores associadas com vantagens logísticas.	
	Mineração em grandes escalas.	Propriedade de fontes minerais com qualidade superiores associadas com vantagens logísticas.	

Fonte: Santos, Diniz e Barbosa (2004, p. 172-173).

Nesse sentido, Lastres e Cassiolato (2006, p. 23), mostram que uma das características dos APLs é a fragmentação entre os indivíduos envolvidos, ou seja, esse conjunto sistêmico “não apresenta significativa articulação entre os atores”. Assim, a Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist), nos seus estudos sobre as aglomerações empresariais, trouxe ao conhecimento o conceito de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ASPILs) com foco em uma maior articulação entre os interessados.

O conceito de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPILs) introduzido pela RedeSist traz como característica adicional, uma estruturação mais sistêmica, visando proporcionar benefícios maiores aos participantes. A conceituação foi definida como:

conjunto de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam interação, cooperação e aprendizagem, os quais são fundamentais para a geração e mobilização de capacitações produtivas e inovativas (LASTRES; CASSIOLATO, 2006, p. 23).

Essa nova abordagem surge como uma variação dos APLs e apresenta uma característica de dinâmica mais articulada entre os participantes e a introdução de processos de inovação. Os aspectos regionais e o grau de estruturação dos arranjos são verificados pela observação do modo como essas empresas se comportam, formas de articulação, concentração, demandas efetivas e potenciais de instalação, visto que trarão uma nova configuração econômica e geográfica. Para os mesmos autores, a principal vantagem de uma orientação em ASPILs está em:

- a. compreender conjuntos de diferentes atores (empresas e organizações de investigação e desenvolvimento, educação, treinamento, promoção, financiamento, etc.) e atividades conexas que usualmente caracterizam qualquer sistema produtivo e inovativo local.
- b. cobrir o espaço, onde ocorre o aprendizado, são criadas as capacitações produtivas e inovativas e fluem os conhecimentos e particularmente aqueles tácitos.
- c. representa o nível no qual as políticas de promoção do aprendizado, inovação e criação de capacitações podem ser mais efetivas.
- d. representa um enfoque mais avançado e que vai além da tradicional visão baseada na organização individual (empresa), setor, aglomerações ou cadeias produtivas, permitindo estabelecer uma ponte entre o território e as atividades econômicas, as quais também não se restringem aos cortes clássicos espaciais como os níveis municipais e de microrregião (p. 25).

Com efeito, os APLs iniciam de forma desarmônica fazendo com que a aglomeração ocorra informalmente, com o aproveitamento de algumas variáveis locais no processo produtivo, o que resulta em transformações não pertinentes à região. A observação do comportamento dos APLs e a interferência de instituições públicas ou privadas podem diminuir esse processo de desagregação direcionando-os a sistemas mais estruturados e a uma maior efetividade técnica produtiva.

Uma observação feita por Santos, Diniz e Barbosa (2004) mostra que apesar dos fatores locais serem descritos como impulsionadores do processo de aglomeração e apresentarem valores como mão de obra e matéria-prima, em muitos aglomerados estes valores não estão presentes e a explicação está na existência de outros fatores que determinam as vantagens competitivas. Nesse contexto, surge uma nova configuração de APLs com as seguintes condições:

- a. concentração espacial da produção de bem ou serviço exportável para outras regiões, ainda que da mesma cidade, se esta é uma metrópole, ou produto ou serviço que atende a atividades que exportam para outras regiões;
- b. a localização é uma fonte de vantagem competitiva muito importante para as firmas ou as subunidades de firmas;
- c. essas vantagens competitivas de origem local tendem a atrair empresas, subunidades de empresas ou mesmo produtores autônomos, ou a fazer crescer ou mesmo manter competitivas as empresas já instaladas, se o ambiente de concorrência é crescente com empresas de outras regiões;
- d. tais vantagens não são apenas indiscriminadas, difusas ou genéricas, possuindo efeitos especialmente importantes para setores ou cadeias específicas e;
- e. as principais vantagens competitivas da região não se resumiriam aos especiais custos de transporte, fiscais, alfandegários ou de acesso a insumos básicos, ou seja, são vantagens que se realimentam com o crescimento do APL (p. 171).

Corroborando com as ideias dos autores acima citados, Cassiolato (s.d.) descreve que as configurações em APLs devem, em especial, considerar as especificidades de cada região. Segundo ele, a definição de forma generalizada sobre o conceito de APLs leva as empresas à considerações imprecisas, cabendo, portanto, a definição exata das tipologias e taxonomias para análise desses aglomerados e o estudo em níveis regionais. Para o autor, tipologias se referem a instrumentos orientadores que servem de base para os estudos da realidade, já taxonomias são vistas como orientações empíricas que podem ser sistematizadas. Os estudos dentro desses arranjos devem ser realizados com o levantamento do contexto no qual se originam, estruturam e transformam, considerando os aspectos históricos, de relacionamento, valores, o ambiente sócio-político e econômico.

Como destacam Lastres e Cassiolato (2006), para um aprofundamento no estudo sobre APLs é necessário entender sua dinâmica, suas formas de articulação, suas especificidades e o papel dentro das cadeias econômicas. Onde houver a produção de qualquer bem ou serviço existirá um sistema que se forma em sua volta com atores se articulando e se envolvendo com

a produção, com a oferta de matéria-prima, insumos, máquinas e mão de obra. Ademais, não é suficiente criar os mecanismos para identificar e mensurar a capacidade produtiva desses sistemas, mas, sim, é preciso destacar os fatores de aprendizado, capacitação e inovação.

QUADRO 2: Tipologias de arranjos produtivos

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
Arranjos produtivos locais	São aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas, que apresentam vínculos mesmo que incipientes.
Sistemas produtivos e inovativos locais	São aqueles arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.
<i>Cluster</i>	Associado à tradição anglo-americana e, genericamente, refere-se a aglomerados territoriais de empresas, desenvolvendo atividades similares.
Cooperativa	Associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.
Distrito industrial	Foi introduzido pelo economista inglês Alfred Marshall, no final do século XIX. O conceito deriva de um padrão de organização comum à Inglaterra do período, onde pequenas firmas concentradas na manufatura de produtos específicos, em atividades econômicas como têxtil, gráfica e cutelaria, aglomeravam-se em geral na periferia dos centros produtores.
Milieu inovador (Ambiente inovador)	Local ou rede de relações sociais em uma área geográfica limitada que intensifica a capacidade inovativa local através de processo de aprendizado sinérgico e coletivo. Consideram-se não apenas as relações econômicas, mas também sociais, culturais e psicológicas.
Parques tecnológicos	São áreas geralmente ligadas a algum importante centro de ensino ou pesquisa, com infraestrutura necessária para a instalação de empresas produtivas baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.
Pólos tecnológicos ou tecnópolis	São definidos como grandes áreas com infraestrutura necessária para unidades produtivas que realizam atividades de baixa ou grande escala, baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.
Rede de empresa	Refere-se a mudanças na organização interna da firma, decorrentes da evolução da firma estruturada em múltiplas divisões independentes entre si (multidivisional), para um novo padrão de articulação entre as diferentes instâncias produtivas e organizacionais, possibilitado pelo desenvolvimento das tecnologias de informação-telecomunicação.

Fonte: Lastres e Cassiolato (2003).

Oliveira e Leite (2007) mostram que experiências têm apresentado resultados favoráveis às articulações dentro dos APLs, nesse ambiente a interação propicia o aumento do conhecimento e da capacidade de inovação. Uma das questões que os autores ponderam é o ato da elaboração de políticas públicas voltadas para o fortalecimento dessas estruturas no sentido de se aproveitar o potencial produtivo da região e evitar que esses sistemas corram riscos de desaparecimento. Outra questão está no incentivo à formalização, que se configura associada às políticas de crédito e incentivo a inovação, além de processos e políticas que facilitem a formalização e uma parceria mais efetiva com instituições de pesquisa do Estado a fim de desenvolver e introduzir conceitos técnicos científicos nos arranjos regionais.

Na mesma linha de raciocínio, Campos e Paula (2008, p. 152), destacam que uma das vantagens para atuação dentro dos APLs é o fato da “proximidade geográfica e a complementaridade das atividades produtivas”, já que este determinante contribui para o fortalecimento produtivo, promove maior economicidade e torna possível as pequenas e médias empresas maximizarem sua capacidade competitiva. O fato da atuação mútua nesse conjunto de empresas, mesmo que involuntária, contribui para essa relação de complementação, integração de mercado e demais fatores impulsionadores.

## 1.2 O APOIO AOS APLs NO ESTADO DE GOIÁS

O Estado de Goiás, conforme a SEPLAN (2010), situa-se na região Centro-Oeste do país, ocupa uma área de 340.086km<sup>2</sup>, possui 246 municípios, é o sétimo em extensão territorial e com uma posição geográfica privilegiada com limites ao Norte pelo Tocantins, ao Sul por Minas Gerais e Mato Grosso do Sul, ao Leste pela Bahia e Minas Gerais e no Oeste o Mato Grosso. Para facilitar os aspectos de investimentos regionais o governo dividiu o Estado em dez regiões de planejamento: região Norte, Nordeste, Central, entorno do Distrito Federal, Noroeste, Oeste, Metropolitana de Goiânia, Sudeste, Sul e Sudoeste.

A capital Goiânia possui uma posição central no Estado, composta por um aglomerado de vinte municípios e mais de dois milhões de habitantes na região metropolitana. Os municípios que mais contribuem na região são: Goiânia, Aparecida de Goiânia, Trindade e Senador Canedo; todos relacionados ao setor de serviços. A participação em 2006 no PIB foi de 4,50% para agropecuária, 28,77% para a indústria e 47,23% para setor de serviço, SEPLAN (2010).

A região do Centro goiano concentra boa parte da indústria de transformação, com destaque para Anápolis, conforme dados da SEPLAN (2010). Na região do entorno do Distrito Federal a agricultura é uma das mais importantes fontes de renda, com destaque para Luziânia. A região do Norte Goiano tem atuação mais intensa na pecuária, energia e mineração. No Nordeste a agropecuária apresenta maior participação, apesar de não possuir grande expressividade no Estado. A região do Noroeste goiano tem atuação na pecuária, agricultura, mineração e turismo.

Na parte inferior do Estado, a região do Sudoeste goiano possui as cidades de maior expressão na agricultura, com destaque para Rio Verde, Jataí, Mineiros, Montividiu e Quirinópolis. A região do Sudeste, com ênfase para a cidade de Catalão, destaca-se na agropecuária e na indústria de transformação. A região Sul tem uma atuação forte na



agricultura, principalmente com a produção de soja e, a cidade de Itumbiara é a referência. A região Oeste possui uma economia baseada na agropecuária, segundo a SEPLAN (2010). A divisão do Estado em regiões de planejamento tem como objetivo identificar as iniciativas econômicas locais, facilitar sua articulação em APLs e promover ações de apoio para o fortalecimento dessas atividades.

Segundo Castro (2009), as primeiras ações de apoio aos APLs em Goiás iniciaram no ano de 2000 com parcerias entre o governo, o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT ) e suas agências: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP ) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), além do Ministério da Integração Nacional (MIN) e governos de outros Estados da região Centro-Oeste. Destas parcerias iniciou-se a elaboração do Plano de Desenvolvimento Científico e Tecnológico para a Região Centro-Oeste. Esse movimento trabalhou com dois conceitos, o primeiro voltava-se para Plataformas Tecnológicas e o segundo para APLs, tomando forma o programa nacional de Plataformas Tecnológicas em APLs no qual foram apoiados os arranjos com potencial econômico e intensidade tecnológica.

A partir de 2001, conforme o autor acima referenciado, os trabalhos se intensificaram e o governo de Goiás passou a apoiar diversos arranjos produtivos inseridos nas regiões de planejamento. Em 2004 o governo federal criou o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL) com a atribuição de elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo no apoio aos APLs em todo o território nacional.

Inicialmente o grupo foi composto por trinta e três instituições e nível nacional, as quais foram submetidas às seguintes atribuições:

- a. identificar os arranjos produtivos locais existentes no país, inclusive aqueles segmentos produtivos que apresentem potencialidade para se constituírem como futuros arranjos produtivos locais, conforme sua importância no respectivo território;
- b. definir critérios de ação conjunta governamental para o apoio e fortalecimento de arranjos produtivos locais no território nacional, respeitando as especificidades de atuação dos órgãos governamentais e estimulando a parceria, a sinergia e a complementaridade das ações;
- c. propor modelo de gestão multissetorial para as ações do Governo Federal no apoio ao fortalecimento de arranjos produtivos locais;
- d. construir sistema de informações para o gerenciamento das ações a que se refere a alínea anterior; e
- e. elaborar Termo de Referência que contenha os aspectos conceituais e metodológicos relevantes atinentes ao tema (BRASIL, 2004, p. 17).

A criação do GTP-APL, em nível nacional, promoveu uma maior articulação entre os Estados e uma preocupação com os estudos voltados para os aglomerados empresariais. Neste sentido, Castro (2009) salienta que a criação do grupo foi um dos impulsos dados pelo governo federal a favor do desenvolvimento das políticas de apoio aos APLs no país. Logo

após a criação do grupo de trabalho os envolvidos estabeleceram uma estratégia de atuação piloto a qual envolvia onze arranjos produtivos no país. No tocante ao Estado de Goiás foi selecionado o APL de confecções de Jaraguá que mantinha uma atuação intensa principalmente na confecção de jeans.

Para Costa (2010, p. 34), a opção do governo de Goiás pela atuação em APL decorre do “reconhecimento de que políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas individualizadas”, portanto, o ganho não estaria no processo produtivo em grande escala e sim em uma maior cooperação entre as firmas. Ao observar essa tendência, no final do ano de 2004, o governo de Goiás criou a Rede Goiana de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais (RG-APL) que ficou sob a coordenação da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (SECTEC). Essa rede passou a atuar mais intensamente no início de 2006 sendo efetiva até meados de 2008, época da reforma administrativa realizada pelo governo estadual, o que provocou a desarticulação das equipes de trabalho levando a uma paralisação parcial das atividades até meados de 2009, quando então retomaram as suas ações.

O governo apresentou como conceito de APL os “aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo espaço territorial, que apresentem, real ou potencialmente, vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem para a inovação tecnológica” (GOIÁS, 2004).

As principais instituições a participarem do processo de coordenação e implementação das políticas e apoio aos APLs no Estado de Goiás, segundo Castro (2009), foram a RG-APL, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Goiás (SEBRAE-GO), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Goiás (SENAI-GO), as secretarias SECTEC, a SIC, a de Planejamento (SEPLAN), a de Agricultura (SEAGRO) e a Agência Goiana de Desenvolvimento Regional (AGDR). Um dos objetivos da rede era trabalhar e fortalecer as políticas públicas voltadas para os arranjos e promover a articulação entre as instituições participantes evitando a duplicação e a superposição de ações e esforços. O SEBRAE-GO, desde o final do ano de 2005 utilizou a Gestão Orientada por Resultados (GEOR) para conduzir os seus trabalhos, entre os quais o apoio aos APLs, que foram cadastrados no Sistema de Informação da GEOR (SIGEOR), e que tiveram suas estruturas formadas por um conjunto de instituições parceiras, com metas e orçamentos definidos. As ações do GEOR eram direcionadas para:

identificar por pesquisas ou indicação do corpo técnico local e setores de atuação; visitar e levantar as outras instituições que participam do desenvolvimento do setor e do território, reunir-se com empresários de instituições e fazer uma análise dos

pontos fortes e francos, oportunidades e ameaças para o desenvolvimento do setor; definir claramente um público alvo; definir um objetivo para o projeto em conjunto com os empresários e instituições; definir resultados mensuráveis para projetos; definir as ações que contribuam com os resultados incluindo todas as ações dos parceiros com valores, datas, local e responsável; pactuação do projeto com a comunidade e instituição que participam; execução das ações; mensuração e apresentação a sociedade dos resultados (CASTRO, 2009, p. 14).

O SENAI-GO, ainda na concepção do autor, atuava nas ações de apoio aos APLs fornecendo capacitação profissional, técnica e gerencial, incluindo ações de “formação, organização dos atores dos arranjos, assessoria técnica e tecnológica, incentivo ao cooperativismo e associativismo, otimização do processo produtivo e fortalecimento na comercialização dos produtos”. O referido órgão também atuava e ainda atua em parceria com o MIN em APLs no Estado onde o Ministério possui projetos e em tantos outros quando demandado.

O SIC, para Castro (2009), trabalha com vários programas de apoio às micro e pequenas empresas. Dentre eles se destacam o programa de promoção comercial que apoia a realização de feiras em Goiás e a participação de empresas goianas em feiras globalizadas, com financiamento de *stands*, infraestruturas móveis e apoio logístico em geral. Esse incentivo projetou a moda goiana em grandes feiras em outros Estados e até fora do país com a participação de empresas do APL de confecções de Goiânia e Jaraguá. Outro programa tido como muito importante é o Crédito Produtivo que concede dinheiro até o limite de R\$ 16 mil, alinhado à qualificação dos empreendedores que precisam passar por um curso oferecido pela SIC para poder ter acesso ao recurso. Além da Secretaria de Estado existe a presença de vários outros órgãos governamentais que trabalham com projetos de promoção do empreendedorismo local.

Dos APLs localizados em Goiás e que foram selecionados pela RG-APL totalizam um número quarenta e nove, segundo o autor acima citado, os quais possuem suas atividades direcionadas aos vários setores produtivos e com suas especificidades e formas de articulação entre os atores do mesmo segmento. Desses arranjos selecionados pela RG-APL, doze foram priorizados pelo GTP-APL, sendo que dez deles contam com Planos de Desenvolvimento Preliminares (PDPs). O APL de confecções de Goiânia já conta com o PDP, intitulado Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Confecção de Moda Feminina da Região de Goiânia, documento que serve como referência para:

orientar a integração e convergência de ações dos atores envolvidos no processo, bem como o engajamento de novas institucionalidades, visando otimizar recursos, minimizar a multiplicidade de esforços, o compartilhamento de objetivos comuns e a consolidação de boas práticas em desenvolvimento local (MDIC, 2010, p.3).

Com efeito, a indústria de confecção surge nesses aglomerados com uma forma de estrutura complexa e dinâmica. Para Castro (2004, p. 8), sua característica é dada por ser “uma das mais antigas e tradicionais no segmento industrial e ocupa, até hoje, uma posição de destaque no cenário nacional e internacional”. Além desta característica, o setor possui uma estrutura que reflete na pouca composição inovativa e interativa entre os atores com interesse comum, além da alta sazonalidade do setor que pode levar a obsolescência dos produtos e perdas.

Rangel, Silva e Costa (2010) também classificam o setor como de elevado grau de concorrência que envolve não apenas empresas localizadas internamente, mas também de nacionalidades diferentes, principalmente da China, que apresentam alto índice de competitividade devido ao baixo custo da mão de obra local. Em Goiás as aglomerações do setor de confecções foram identificadas pela RG-APL (Quadro 3) com o apoio dos órgãos que compõe a rede.

QUADRO 3: APLs de confecções de Goiás e instituições de apoio

ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DE CONFECÇÃO	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS	INSTITUIÇÕES DE APOIO
APL de Confecção da Moda Feminina na Grande Goiânia	Aparecida de Goiânia; Goiânia; Trindade	SEBRAE-GO; RG-APL; GTP-APL
APL de Confecções da Região de Ouro	Itauçu; Itaguari; Taquaral	SEBRAE-GO
APL de Confecções de Águas Lindas	Águas Lindas	SENAI-GO; RG-APL
APL de Confecções de Catalão	Catalão	SENAI-GO; RG-APL
APL de Confecção de Novo Gama	Novo Gama	SENAI-GO; RG-APL
APL de Confecção de Planaltina	Planaltina	SENAI-GO; RG-APL
APL de Confecção de Santo Antônio do Descoberto	Santo Antônio do Descoberto	SENAI-GO; RG-APL
APL de Confecção de Jaraguá	Goianésia; Itaguaru; Jaraguá; São Francisco de Goiás; Uruana	RG-APL; GTP-APL; SEBRAE-GO
APL de Confecção de Sanclerlândia	Buriti de Goiás; Córrego do Ouro; Mossâmedes; Sanclerlândia	RG-APL
APL de Confecção de Rio Verde	Rio Verde	RG-APL

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O levantamento desses dados por intermédio de Castro (2009) e do SEBRAE-GO identificou, mesmo com certa dispersão geográfica, a presença de dez APLs voltados para a indústria de confecções em Goiás (Figura 1). O APL de Confecção de Goiânia apresenta um núcleo mais estruturado por localizar em um grande centro de consumo que atraem pessoas de várias partes do Estado e do país. Nesse sentido, destacam Castro e Brito (2006, p. 23), a realização de feiras na capital goiana atraem “mensalmente revendedores da região Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país, buscando produtos com preços acessíveis e de boa qualidade”. Essa dinâmica da cidade promove uma articulação entre um número significativo de APLs do Estado que passam a atuar no mercado local por meio de revendedores.

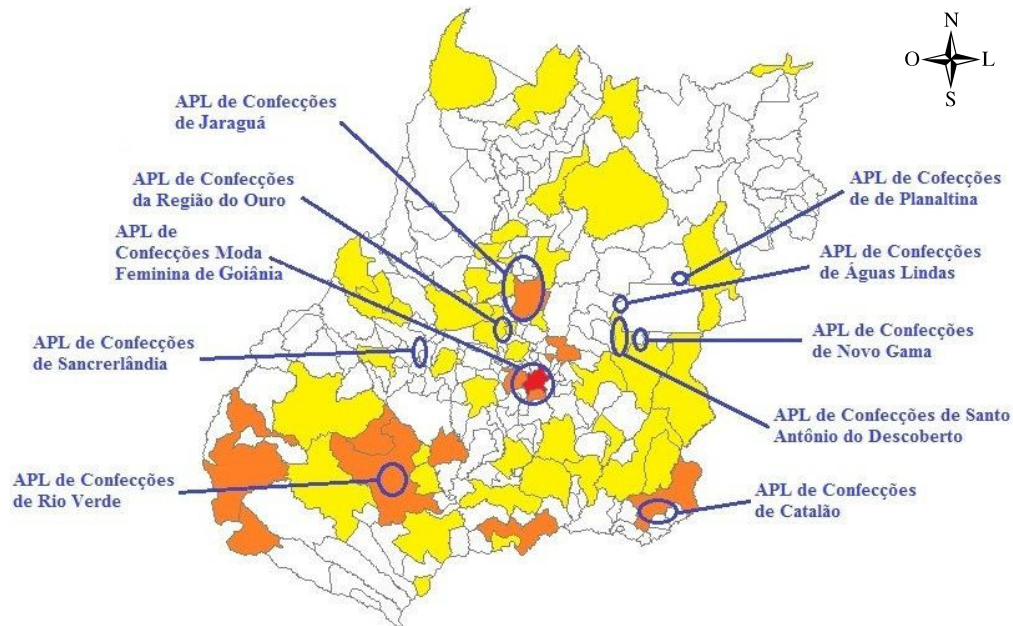


FIGURA 1: Localização dos APLs em Goiás.  
Fonte: Castro (2009, p. 40).

Ademais, o setor de confecções de Goiás apresenta certa desagregação, sendo observada uma estrutura que se espalha por quase todo o Estado, com as atividades mais intensas nos aglomerados de Jaraguá e Goiânia, onde há uma maior especialização e uma maior articulação entre os envolvidos. Conforme o Sistema Goiano de Inovação (SIGO, 2011), o APL de Jaraguá se caracteriza por atuar basicamente na confecção de produtos com utilização do jeans. O de Goiânia volta-se para moda feminina com utilização de vários insumos. Catalão especializou-se na moda íntima, juntamente com o da Região do Ouro e os outros APLs atuam nos confeccionados em geral. Os dados relacionados ao APL da Região do Ouro foram obtidos através do SEBRAE, a RG-APL ainda não introduziu os estudos relacionados a articulação nessa região.

Todo esse processo de articulação e especialização com características peculiares, mas, próprias da região, transforma a economia e inclui o Estado no cenário nacional, no qual passa a ter certa expressividade em relação ao número de empresas instaladas, ao número de empregos gerados e a quantidade de produtos.

### 1.3 CONTEXTO REGIONAL E NACIONAL DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO FRENTE AO MERCADO INTERNACIONAL

O Brasil é um dos países de destaque na produção de artigos para vestuário, entretanto apresenta pouca participação no mercado internacional. Para Castro (2004), no ano de 2000 o país aparecia na quinta posição entre os maiores produtores de artigos de confecção com uma produção anual em torno de 1,2 milhões de toneladas. A sua frente apareciam a China com 5,3 milhões, os Estados Unidos com 3,9 milhões, a Índia com 3,9 milhões e Taiwan com 1,3 milhões de toneladas de produtos de confecção. Conforme a ABIT (2010), o país continuou nessa posição no ano de 2010 provocado principalmente pelo aumento do consumo interno, que em 2000 era de 9,6kg/ano por habitante, em 2010 foi de 12,8kg/ano e as projeções para 2014 são de 19,8kg/ano. Segundo Hoffmann (2011), a elevação no consumo foi impulsionado pelo aumento da renda da população nos últimos anos.

Castro (2004) coloca em evidência que os maiores exportadores no ano de 2000 foram a União Europeia, com uma participação em torno de 25,1%, seguida pela China com 21% e Turquia com 4% de participação no mercado internacional. Os principais importadores foram a União Europeia com 40,3%, os EUA com 31,7% e Japão com 8,4% de participação. O Brasil, por sua vez, no ano de 2001 se apresentava no cenário internacional com uma participação pouca expressiva, sendo de 0,1% de artigos confeccionados exportados. E, em 2006, segundo Rangel, Silva e Costa (2010), a participação brasileira no mercado internacional foi adicionada de 0,31% em relação a 2001.

Deste modo, os impulsos ao consumo interno e uma participação maior no mercado externo fizeram com que aumentasse a produção e proporcionasse uma participação maior de algumas regiões, como a região Centro-Oeste e a Nordeste.

Conforme o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI, 2009), os principais países para os quais o Brasil exporta são Argentina, Estados Unidos e Paraguai, com uma participação em torno de 11,9%, 11,0% e 8,8%, respectivamente, do total de artigos de confecção produzidos. Em contrapartida, os países que mais exportam para Brasil são a China, Bangladesh e Índia, com uma participação de 58,9%, 6,6% e 5,1%, simultaneamente.

Não obstante, o Brasil precisa voltar suas atenções para o atendimento do mercado local, procurando evitar as importações e aproveitar o crescimento do consumo para fortalecer os empreendedores do mercado interno em todos os elos da cadeia de produção de artigos do vestuário.

O setor de confecção e têxtil em 2006, segundo Bruno (2008), apresentava um déficit de US\$ 33 milhões, passando em 2007, entre importações e exportações, para US\$ 54 milhões, justificado por uma demanda interna maior, influenciando sobremaneira as importações no período. Conforme o IEMI (2009), no ano de 2009 o Brasil exportou cerca de 409 milhões de artigos de confecção e importou cerca de 931 milhões - o saldo final foi um *déficit* de 522 milhões. Esse desempenho mostra o desajuste da indústria nacional, com reflexo na oferta de emprego e na renda da população que atua no setor.

Os fatores que influenciaram para a falta de competitividade e a participação do Brasil no mercado internacional, na visão de Prochnik (2003), foram às barreiras tarifárias impostas pelos países importadores, as barreiras não tarifárias impostas pelo próprio país, a ineficiência da grande massa das empresas do setor e o problema da retração da oferta interna no caso de uma política de abertura comercial. Já os entraves para as micro e pequenas empresas participarem do mercado internacional, como salienta Romero (2006), estavam relacionados à política cambial, excesso de burocracia, dificuldades na logística, falta de políticas governamentais de incentivo a exportação e a falta do conhecimento do empresário sobre as formas de exportar. Ressalta-se que essas limitações refletiam em demasia na perda de competitividade internacional.

No ano de 2008 a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), com o objetivo de executar a política de desenvolvimento industrial, apresentou, por intermédio de projetos estabelecidos pela Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), o Programa de Competitividade Setorial direcionado aos vários setores da economia. Para limitar os estudos dentro do programa foi elaborado o Estudo Prospectivo Setorial (EPS) com referências para cada setor da economia. Para o setor de Têxtil e de Confecções (T&C) produziram o Plano Estratégico Setorial com atuação no período de quinze anos (2008-2023) e para esse mesmo período criaram o mapa estratégico do setor têxtil e de confecções (Quadro 4) com cinco dimensões para atuação.

A missão da cadeia de valor T&C brasileira ficou definida em:

ser reconhecida e admirada pela relevância econômica, política e social de suas atividades, competitiva globalmente e exportadora de destaque no cenário mundial, possuindo como diferencial a utilização ética e sustentável da diversidade de recursos naturais e de competências humanas, enfatizando com criatividade a identidade brasileira, interagindo com outras cadeias produtivas e formando uma rede de valor ágil e versátil, intensiva em conhecimento e integrada desde a concepção até a disposição final de seus produtos – customizados, funcionais e inovadores –, que despertem a emoção e atendam às exigências dos diferentes segmentos de consumo (ABIT, 2010, p. 31).

QUADRO 4: Mapa estratégico do setor têxtil e de confecções

Dimensões	2008	Diretrizes	2023
<b>1</b> <b>Mercado</b>	Mercado interno e externo em ascensão e setor com dificuldades no atendimento das demandas tanto por diferenciação quanto por preço.	Promover a integração mercadológica apoiada em TIC de toda a rede, incluindo o consumo, a partir do estímulo às competências empresariais, fundamentadas em inovação.	Mercado interno e externo do setor expandidos e consolidados, sendo atendidos em suas exigências por um setor dinâmico e inovador.
<b>2</b> <b>Tecnologia</b>	Tecnologia de cadeia situa o setor em estágio intermediário de competitividade.	Promover a identificação de tecnologias-chave e de linhas de pesquisa estratégicas para o desenvolvimento do setor	Cadeia intensiva em tecnologia em elos estratégicos.
<b>3</b> <b>Investimento</b>	O setor passa a ser contemplado com políticas de incentivo aos investimentos produtivos; o grau de investimento do Brasil atrairá capital estrangeiro sustentável para MPME desde que não haja um colapso da economia mundial.	Criar incentivos para os investimentos em atividades inovativas sustentáveis nas empresas do setor.	As empresas nacionais são favorecidas por múltiplas fontes de investimentos que procuram aproveitar-se de seu grande potencial inovador e de valor de seu perfil de sustentabilidade.
<b>4</b> <b>Talentos</b>	Sistema de formação técnica capaz de assumir novos desafios, carência de operadores e baixa atratividade de profissionais de alto nível de formação.	Promover iniciativas conjuntas entre governo, academia e empresas para atrair e reter talento em áreas estratégicas de conhecimento técnico e científico.	Atração e retenção de talento de alto nível técnico e científico que atende o setor.
<b>5</b> <b>Infraestrutura Física</b>	Setores contidos pelos gargalos da infraestrutura física do país e imaturo usam de TIC para integrar a rede com o mercado, desde a concepção até o descarte.	Implementar e promover o funcionamento pleno de plataformas de acesso a informações e conhecimentos-chave para a competitividade global.	Setor em processo ativo de integração de dados captura nichos globais importantes por intermédio de TIC.
<b>6</b> <b>Infraestrutura Político-Institucional</b>	Competitividade de sobrevivência do setor dependente da integração em hélice tríplice de iniciativas governamentais, empresariais e acadêmicas.	Impulsionar a integração da hélice tríplice enfatizando e amplificando suas competências essenciais e seus recursos internos.	Competitividade do setor fortalecida pela integração de atores institucionais e pela maximização das competências internas estratégicas.
	<b>2008</b>	<b>2013</b> <b>2018</b>	<b>2023</b>

Fonte: ABIT (2010, p. 35).

Segundo Hoffmann (2011), a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), juntamente com outras instituições governamentais, tem desenvolvido programas para conquistar novos mercados e, conseqüentemente, aumentar a participação internacional. Na busca por essas oportunidades e para orientar a atuação no mercado externo foram desenvolvidos projetos focados principalmente nos mercados de países como os Estados Unidos, Reino Unido, França, Portugal, Espanha, Itália, Angola, Oriente Médio, China e Austrália; países que já faziam parte da ação mercadológica da ABIT para o ano de 2011 e que se estenderam para os anos subsequentes.

Bruno (2008, p. 27), por sua vez, ressalta que desde 1990 a cadeia produtiva do Brasil de tecidos e confecções “perdeu mais de um milhão de empregos e milhares de fábricas”, fato este que pode ser justificado pela abertura comercial ocorrida nesse ano e que refletiu em vários segmentos industriais. Entretanto, a recuperação do setor e a evolução no número de



empregados na indústria de artigos de vestuário e acessórios foram se dando gradativamente. E, foi crescente, segundo Rangel, Silva e Costa (2010) por ser um segmento de intensiva utilização de mão de obra (Tabela 1), número que poderia ser ainda maior com o desenvolvimento de políticas de incentivo a formalização.

TABELA 1: Evolução no número de empregados no Brasil na indústria de confecções

Ano	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Empregados	522.717	570.062	610.061	637.152	652.489	695.019

Fonte: Rodrigues (2011, p. 42).

Para Castro (2004), as regiões que mais produzem artigos de confecção no cenário nacional são a Sudeste, a Sul e a Nordeste, com uma participação de 54,2%, 26,6% e 11,8%, respectivamente. A região Centro-Oeste, com uma participação de 6,7%, vem assumindo grandes posições, o Estado de Goiás teve crescimento maior que a média das outras regiões entre os anos de 1997 a 2001. Com relação ao número de empresas, Bruno (2008) apresenta que no ano de 2005 o percentual de empresas instaladas era de 51,94% para a região Sudeste, 27,47% para o Sul, 13,19% para o Nordeste e 7,16% para a região Centro-Oeste.

No ano de 2010, conforme dados do IBGE, o percentual de empresas instaladas por região era de 50,29% para o Sudeste, 26,88% para o Sul, 14,62 para o Nordeste e 7,05% para o Centro-Oeste, onde se observa uma pequena variação no aumento de indústrias instaladas na região Nordeste. Na região Centro-Oeste o Estado de Goiás mantém uma atuação superior aos dos outros Estados (Figura 3), inclusive do Distrito Federal, com uma participação de 5,61% da média nacional, sendo 0,43% para o Mato Grosso do Sul, 0,46% para o Mato Grosso e 0,55% para o Distrito Federal.

No Brasil o processo de crescimento da indústria de confecção vem assumindo novas posições de destaque. Bruno (2008, p. 30) salienta que “o ambiente de competitividade das empresas têxteis e confecção brasileira está se ampliando gradualmente”, e que, para fazer face à essa competitividade e concomitantemente combater às desigualdades regionais, surgem políticas de apoio e incentivo aos APLs, com a identificação, estruturação e apoio financeiro que estão sendo colocadas em prática principalmente por meio da Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) e em parceria com os governos estaduais, como destaca o MIN (2007).

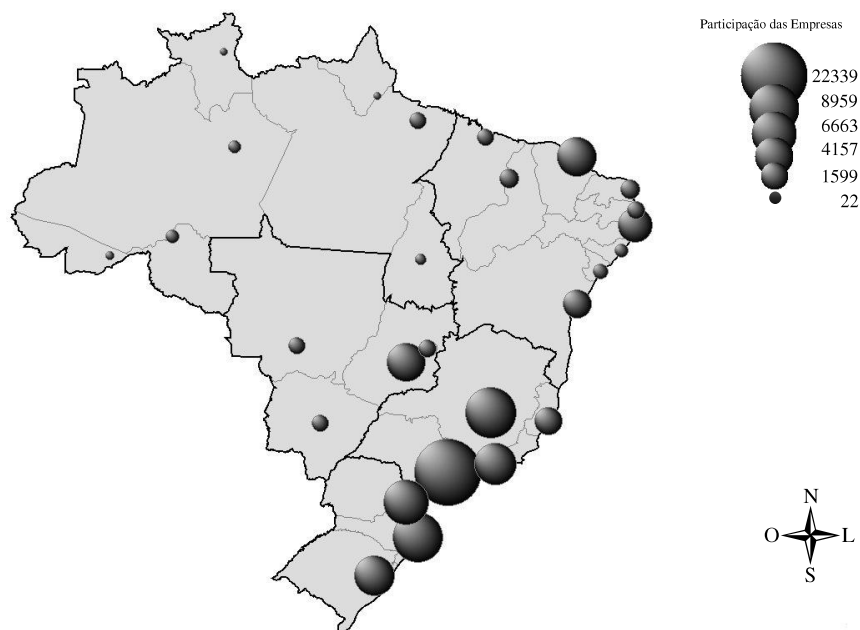


FIGURA 2: Participação da indústria de confecções nos Estados.  
Fonte: Elaboração do autor (2010).

Bruno (2008), uma vez mais evidencia que mesmo com crescimento incipiente, o Brasil se apresenta na 10ª posição no ranking dos países que mais investe em equipamentos para confecção, costura e acessórios, com investimentos em torno de 78 milhões de dólares. A sua frente aparecem países como os Estados Unidos, a China, Hong Kong, Singapura, Alemanha, Japão, México, Itália e Turquia, com investimentos na ordem de 518, 379, 376, 285, 210, 205, 127, 101 e 101 milhões de dólares, respectivamente.

Para o autor, a indústria esteve sofrendo com uma crise relacionada pela perda de vontade de inovação e dificuldades com relação à cadeia de suprimentos. As empresas menores tinham suas estruturas internas, principalmente financeira, afetadas por parte de fornecedores e consumidores. A composição do preço final dos produtos das grandes indústrias, que tem poder de negociação maior com fornecedores foi influenciada pelo custo da produção e assim tornaram-se relativamente mais lucrativas, ao comparar com as pequenas empresas que apresentavam baixo poder de barganha. A aquisição de insumos a preços mais elevados e a pressão dos consumidores pela redução do preço final do produto afetou a pequena empresa e prejudicou o seu desempenho.

No Estado de Goiás, para Castro (2009), a cadeia produtiva de têxteis e confecções apresentou um faturamento na ordem de R\$ 1,6 bilhões, sendo que as vendas eram divididas em 71,8% para o mercado local; 27,6% para outros Estados; e 0,6% para o mercado externo, dados obtidos no ano de 2006 da base de dados da SEFAZ-GO, através da Declaração Periódica de Informações (DPI), instrumento que registrava o nome da Unidade da Federação

de origem e destino de mercadoria. Posteriormente houve a implantação do Super Simples Nacional e as empresas que foram enquadradas ficaram desobrigadas de responder o formulário.

No Estado foi verificada a presença de cinco principais aglomerações consumidoras de artigos confeccionados, sendo que as regiões de Goiânia e o Sudeste apresentaram uma participação maior nas compras (Quadro 4). O fato de Goiânia obter um faturamento de 51,3% pode ser justificado pela referência em comércio de artigos de confecção no país, inclusive há o deslocamento de pessoas de vários municípios do Estado de Goiás que vão à capital realizar compras. A região Sudeste apresenta uma área com baixa densidade de atividade do setor, em contrapartida mora uma demanda que supera as outras regiões do Estado.

QUADRO 5: Faturamento na cadeia têxtil e confecções por região.

REGIÃO	APL	CIDADES	FATURAMENTO NA CADEIA
Goiânia	APL de confecções moda feminina	Goiânia	51,3%
		Aparecida de Goiânia	4,4%
		Trindade	2,7%
	Não há	Anápolis	3,2%
Sudoeste	Não há	Mineiros	5,1%
		Acreúna	3,0%
		Chapadão do Céu	2,1%
		Montividiu	2,5%
		Rio Verde	1,4%
Jaraguá	APL de confecções de Jaraguá	Jaraguá	1,7%
		Goianésia	0,5%
		São Francisco de Goiás	0,4%
		Uruana	0,3%
Itumbiara	Não há	Itumbiara	2,8%
Catalão	APL de confecções de Catalão	Catalão	1,3%
Outras regiões	Diversos	Diversos	17,3%

Fonte: Castro (2009, p. 40).

Com relação ao APL de Goiânia, segundo o autor, seu faturamento em 2006 representava cerca de R\$ 961,7 milhões. As vendas no mercado do Estado de Goiás representaram um total de 66,1%, para os outros Estados 22,6% e as exportações 0,3% de participação, as exportações do APL não chegam a R\$ 100 mil por ano, em 2006. A fim de evidenciar a dinâmica do setor na capital do Estado verifica-se uma aglomeração maior das indústrias na região (Figura 4). Já os demais municípios obtêm uma participação pouco expressiva em relação ao conjunto. Dentre eles se destacam os municípios de: Anápolis, Aparecida de Goiânia, Caldas Novas, Catalão, Goiânia, Inhumas, Itapirapuã, Itumbiara, Jaraguá, Jataí, Pontalina, Sancrelândia, São Francisco de Goiás, Taquaral de Goiás e Trindade. Na região de Goiânia as atividades são mais intensas e percebe-se uma participação maior nas cidades do Sudeste e Sudoeste do Estado, locais onde estão sendo criados outros APLs de confecções.

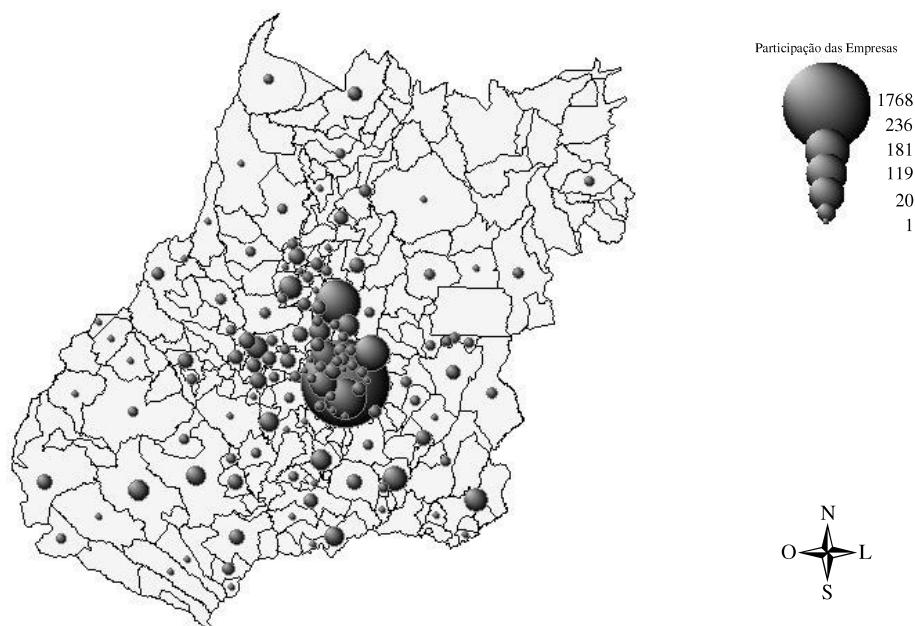


FIGURA 3: Participação da indústria de confecções em Goiás.  
Fonte: Elaboração do autor (2011).

#### 1.4 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE GOIÂNIA

O APL de confecções de Goiânia conforme levantamento realizado no SEPLAN (2011) localiza-se na região Centro-Oeste do país e na microrregião de Goiânia. Dados levantados pelo IBGE (2010) mostram que a cidade de Goiânia apresentava no ano de 2010 uma população em torno de 1,3 milhões de habitantes, divididos em 620 mil homens e 680 mil mulheres, inseridos em um território em torno de 732,8km<sup>2</sup>. A cidade de Aparecida de Goiânia aparecia com uma população de 455,5 mil habitantes, sendo 224,7 mil homens e 230,8 mil mulheres, em uma unidade territorial em torno de 288,3km<sup>2</sup>, e Trindade com uma população de 104 mil habitantes, sendo 51 mil homens e 53 mil mulheres, em um território de 710,7km<sup>2</sup>.

Sua origem e fortalecimento se deram com a implantação da nova capital no Estado de Goiás, seguido da configuração como centro de compras regional. Segundo Castro e Brito (2006), a indústria de confecções instalou-se na região de Goiânia por volta da década de 1960, mais precisamente nas imediações do setor Marista. Nos vinte anos subsequentes houve a consolidação do setor e a participação em outras regiões da capital, como na Rua Alberto Miguel e na Avenida Bernardo Sayão em Campinas e, uma terceira formou-se nas imediações da Avenida 85, no setor Marista. Essa dinâmica que se iniciava na capital favoreceu a instalação de novas indústrias em outros municípios, com destaque para Aparecida de Goiânia e Trindade.

Um dos aspectos que influenciou no processo de expansão dessas empresas foi a atuação da Feira Hippie de Goiânia, que segundo Carvalho, Wendland e Mota (2007) teve suas atividades iniciadas na primeira metade da década de 1970. O local era ponto de encontro para venda de artesanato feito pelos *hippies* e logo se transformou em espaço onde ofertava-se diversos produtos, inclusive os artigos confeccionados para vestuário. Com a instalação da feira *hippie* a cidade passa a ser um polo de vendas desses artigos, influenciando na transformação da cidade e contribuindo para a oferta de um bom número de postos de trabalho.

Devido ao baixo custo de implantação, aquisição de maquinários e mão de obra com pouca especialização, esse movimento transformou o estilo de vida de várias pessoas que incorporaram a produção desses artigos ao trabalho domiciliar trazendo uma nova configuração para as cidades envolvidas, principalmente para Goiânia, que era a unidade de distribuição da produção.

O APL em 2004, para Castro e Brito (2006), apresentava um conglomerado no qual totalizava cerca de 3000 empresas divididas entre os municípios envolvidos. A cidade de Trindade aparecia com 100 empresas, Aparecida de Goiânia com um quadro de 161 e Goiânia com um número de 2745. Em Goiânia, na visão de Castro, Souza e Silvestre (2006), os conglomerados são muito bem identificados, instalados nos setores Fama, Campinas e Marista, regiões onde começaram a formar as primeiras empresas. O relatório de pesquisa de Castro (2009) apresenta um número de 4349 estabelecimentos formais dentro do APL de Goiânia (Tabela 5), empregando em seu conjunto cerca de 20050 pessoas e com faturamento anual de R\$ 961,7 milhões.

Conforme levantamento realizado na Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás (SEFAZ, 2011), mediante o cadastro de contribuintes, esse número aparece com uma certa variação. A cidade de Trindade apresenta 102 empresas instaladas, em Aparecida de Goiânia o número é de 359 empresas e Goiânia apresenta em torno de 3484 firmas. No total são 3945 empresas inseridas no setor de indústria e comércio de artigos de confecções. O MDIC (2010) apresentou no plano de desenvolvimento do APL de Goiânia um conglomerado em torno de 3693 indústrias, no qual eram empregados 31 mil trabalhadores diretos e cerca de 60 mil trabalhadores indiretos. Isso mostra que o aporte vem assumindo grandes posições na economia goiana e uma grande participação no cenário nacional, sendo fonte de renda para muitas pessoas.

TABELA 2: Indicadores do APL de confecções de Goiânia

INDICADORES	APL		TOTAL ESTADO
	R\$	%	
Compras Externas	1.737.794	29,5	5.900.439
Compras Interestaduais	476.777.365	66,8	713.324.097
Compras Internas	244.388.689	40,4	604.693.479
Compras Totais	722.903.849	54,6	1.323.918.015
Vendas Externas	2.778.212	76,3	9.455.041
Vendas Interestaduais	323.483.513	29,4	454.424.748
Vendas Internas	635.466.424	71,2	1.182.051.553
Vendas Totais	961.728.149	53,8	1.645.931.342
VA	263.345.668	58,4	345.218.114
Número de Empregados	24.050	60,1	40.048
Número de Estabelecimentos	4.349	54,2	8.020
Taxa de Agregação de Valor (%)		27,4	21,0
Compras no Estado (%)		33,8	45,7

Fonte: CASTRO (2009, p. 41).

Pesquisa realizada pelo SEBRAE (2010) mostrou que em Goiás o número de pessoas que se encontravam ocupadas em 2008 na indústria era de aproximadamente 646 mil, sendo 29,1% na microempresa, 28,9% na pequena empresa, 15% na média empresa e 27% na grande empresa. Para diferenciação do porte das empresas, segundo o órgão, podem ser classificadas quanto ao seu faturamento anual e quanto ao número de funcionários. Com relação a este último, consideram-se as microempresas aquelas com até 19 pessoas trabalhando, as pequenas empresas possuem de 20 a 99 pessoas, a média empresa de 100 a 499, e a grande empresa acima de 499 pessoas empregadas.

Castro, Sousa e Silvestre (2006) trazem um levantamento realizado em 2004 em Goiânia onde apresentam um total de 1538 indústrias de confecções instaladas, empregando em seu conjunto algo em torno de 11522 trabalhadores. Desse total, considerando o número de funcionários, 1396 empresas foram classificadas como microempresa, 137 como pequena empresa e 5 como média empresa, sendo 90,77%, 8,9% e 0,33%, respectivamente. Conforme levantamento realizado por Castro e Brito (2006) no APL de Goiânia, o percentual de empresas instaladas era de 94,5% classificadas como microempresa, 5,2% como pequena empresa e 0,3% como média empresa, não existindo grandes empresas de confecção na mesma região. Os percentuais apresentados possuem certa equivalência e a diferença surge apenas com relação à indústria em geral, onde o número de grandes empresas já se torna relevante.

O salário médio dos profissionais inseridos nesse setor, segundo o documento da convenção coletiva do Sindicato dos Oficiais Alfaiates, Costureiras e Trabalhadores na Indústria de Confecções de Roupas no Estado de Goiás (SIND-COSTUREIRAS) e do

Sindicato das Indústrias de Confeções de Roupas em Geral de Goiânia (SINROUPAS, 2012), compreendendo o período de abril de 2012 a março de 2013 é de setecentos e trinta e cinco reais; o de cortadores é de oitocentos e oitenta e seis reais e vinte centavos; e para os auxiliares de costura de seiscentos e cinquenta e três reais. Isso mostra a relevância do setor para a economia local, em especial, para as pessoas ligadas diretamente ao setor e aos demais trabalhadores que atuam de forma indireta, compreendendo o envolvimento de várias outras empresas como hotéis, agências de turismo e viagens, restaurantes, gráficas, entre outros.

Com efeito, diversas instituições e associações fazem parte do processo de articulação entre os atores e desenvolvimento do setor. As que mais se destacam, além do SIND COSTUREIRAS e SINDROUPAS, são as seguintes: a Associação Comercial e Industrial da Avenida 85 e Adjacências (ACIAA), a Associação dos Lojistas do Goiás Center Modas, a Associação Comercial e Industrial de Confeções de Campinas (ACICC), a Associação Goiana das Indústrias de Confeções e Correlatas (AGICON) e a Associação Comercial e Industrial do Estado de Goiás (ACIEG), a Associação dos Feirantes da Feira Hippie, a Associação Goiana de Agências de Modelo (AGAM), Associação Goiana dos Fotógrafos Profissionais (AGFP), Centro Internacional de Negócios de Goiás (CIN), Confederação Nacional da Indústria (CNI), Federação das Indústrias do Estado de Goiás (FIEG), Associação Comercial e Industrial da Avenida Bernardo Sayão e Adjacentes (ACIBS), Associação dos Lojistas do Flamboyant (ASLOF) e Sindicato da Indústria do Vestuário de Goiás (SINVEST).

Na cidade de Trindade levantou-se a existência do Sindicato das Indústrias de Confeções de Trindade (SICT) e, em Aparecida de Goiânia identificou-se a Associação Comercial e Industrial de Aparecida de Goiânia (ACIAG), a Associação Comercial e Industrial da Região do Garavelo (ACIRG) e a Associação dos Feirantes de Aparecida de Goiânia, entre outras ainda não reconhecidas no APL de Goiânia. A atuação das diversas instituições dentro do APL de Goiânia mostra a dinâmica que vem se desenvolvendo no setor, principalmente na capital, onde se concentra a maior parte das instituições apoiadoras.

Todas essas associações, sindicatos e instituições correlatas, fazem parte do processo de fortalecimento do setor na região de Goiânia. A atuação é direcionada a um grupo específico trabalhando suas especificidades, destacando: qualificação de mão de obra, direito do trabalho, tecnologias, etc. O setor, apesar de sua dinâmica no Estado, não é o único a compor a base econômica da região, diversas outras indústrias e de vários seguimentos têm a sua relevância na produção de bens e na geração de emprego para a população local.

Destaca-se que o APL de Goiânia, além do setor de confecção, apresenta outras indústrias de transformação (Tabela 3) que contribuem para o crescimento da economia local. Apesar da existência de outros setores pode se verificar uma maior participação da indústria do vestuário nos três municípios que compõem o APL, sendo: Goiânia, Aparecida de Goiânia e Trindade. Quando a referência é o Estado, o setor de vestuário ainda tem maior destaque, seguido da indústria alimentícia. O fortalecimento das empresas de vestuário pode trazer uma expressividade ainda maior ao setor, devido a grande informalidade que ocorre nesse segmento.

TABELA 3: Participação da indústria de transformação no APL de Goiânia

<b>Indústria de Transformação</b>	<b>Goiânia</b>	<b>Trindade</b>	<b>Aparecida</b>	<b>Goiás</b>
Minerais não metálicos	124	11	96	862
Metalúrgica	212	15	121	752
Material elétrico e comunicação	64	0	10	111
Material de transporte	46	0	6	133
Madeira	62	1	28	248
Mobiliário	163	3	77	460
Papel e papelão	25	0	6	60
Borracha	20	0	6	64
Couros, peles e produtos similares	45	5	3	104
Química	27	3	34	308
Farmacêuticos e veterinários	29	3	10	87
Têxtil	22	0	3	91
Vestuário, calçados e artefatos de tecido	1604	52	173	2840
Produtos alimentícios	494	29	110	2389
Bebidas, álcool etílico e vinagre	12	3	5	125
Editorial e gráfica	132	1	33	545
Diversas	444	5	74	920

Fonte: SEFAZ (2010).

Castro e Brito (2006) destacam que um dos fatores para o fortalecimento do setor está relacionado à capacidade empreendedora dos atores envolvidos. Grande parte das empresas está enquadrada como micro e pequenas empresas e nasce quase que de uma paixão pela independência financeira, a facilidade de atuação no setor, a exigência de pouca qualificação e o mercado local que facilita as vendas. Degen (2005) mostra que a iniciativa empreendedora não é tarefa fácil, algumas etapas são necessárias para o sucesso do empreendimento. As pessoas são levadas pela emoção ou paixão em ter seu próprio negócio e acabam, por vezes, frustradas pela não obtenção de sucesso. Uma postura orientada ao empreendedorismo poderá auxiliar no fortalecimento das empresas e ao estímulo dessa cultura entre aqueles envolvidos com a mesma causa.



## 1.5 A IMPORTÂNCIA DO SETOR PARA O DESENVOLVIMENTO LOCAL

Para Bruno (2008, p. 288), os países que procurarem se solidificar com relação à ciência e tecnologia no setor de confecção utilizará desses instrumentos para criar barreira a entrada de competidores de toda ordem. Do mesmo modo, a consolidação dos atores regionais através da integração e de um processo de inovação contínua poderá trazer maior vantagem competitiva. Entretanto, destaca-se que a falta de políticas industriais que favoreçam a participação dessas organizações junto à gestão integrada da cadeia de suprimentos poderá influenciar na baixa competitividade e, como consequência, apresentar maiores perdas.

Conforme Neves e Pedrosa (2007, p. 12), os novos processos de reestruturação produtiva, como a flexibilização, provocaram diversas transformações na forma de organização do trabalho, surgindo assim a “terceirização, o emprego temporário, a subcontratação, a informalidade, as cooperativas de trabalho, as atividades autônomas e inúmeras formas de trabalho assalariado disfarçado”, configurando um sistema precário que envolve atividades econômicas e sociais. Os autores destacam que essa nova abordagem do trabalho é uma nova configuração da informalidade, disfarçada nesse processo de reestruturação produtiva.

Seguindo essa abordagem, Nunes e Campos (2006), nos seus estudos empíricos sobre a estrutura do trabalho informal no setor de confecções de Goiânia, apresentaram as várias formas que se configuram o processo produtivo e que leva à uma intensa atividade domiciliar, empregando em sua maioria mulheres com idade mais elevada. Foram apresentadas as formas mais comuns da cadeia de confecções de um bairro (Figura 4) e que pode ser estendido, em função da sua cultura de subcontratação e terceirização, para todo o APL de confecções de Goiânia.

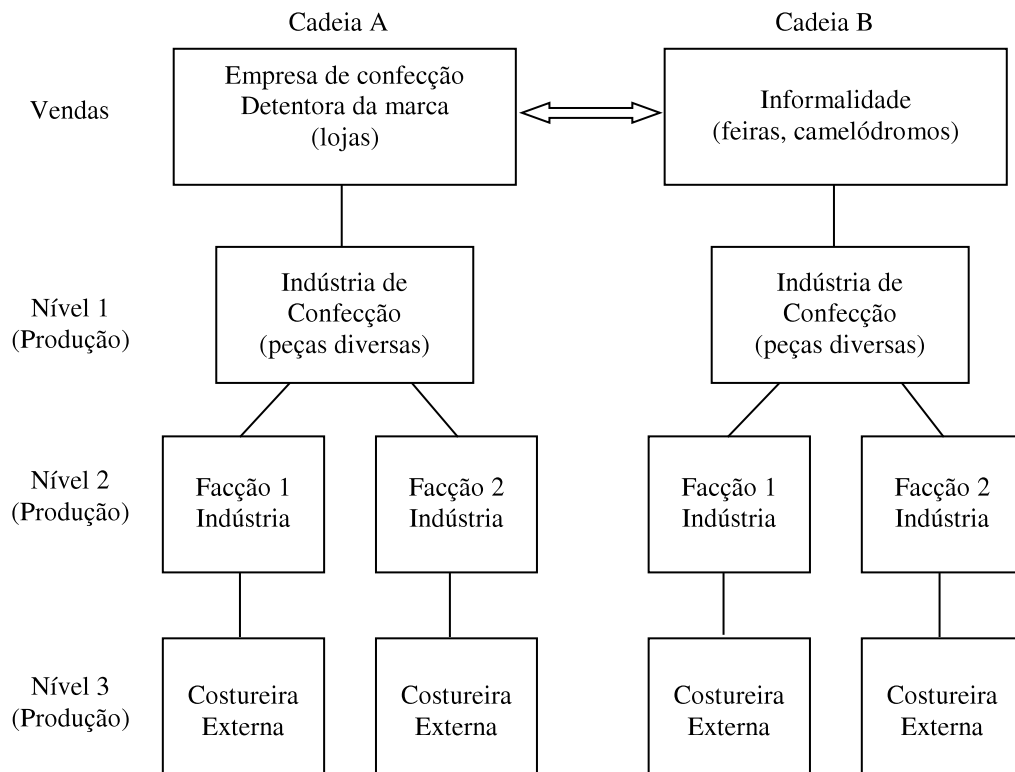


FIGURA 4: Forma mais comum da cadeia de confecções.  
Fonte: Nunes e Campos (2006, p. 244).

Segundo os autores citados anteriormente, a cadeia A em seu primeiro nível atua geralmente na formalidade, quando passamos do segundo nível em diante aumentam as chances da atuação informal. As subcontratações envolvem os vários níveis e geralmente estão associadas ao volume de produção provocado pelas sazonalidades do setor. Tanto a cadeia A quanto a B interagem entre si e entre os diversos níveis, fazendo com que esta interação dificulte a identificação de dados como o número de pessoal empregado.

A indústria de confecções, para Nunes e Campos (2006) é um setor tradicional que apresenta uma estrutura bastante heterogênea, diversificação de mão de obra e composta por trabalhadores com baixa qualificação. No seguimento ocorre frequentemente a terceirização ou a subcontratação da produção, com objetivo de manter custos trabalhistas reduzidos, além de atuar na sazonalidade do setor. Corroborando com essa ideia, para Castro (2004, p. 8) a indústria de confecção caracteriza-se por ser “uma das mais antigas e tradicionais no segmento industrial e ocupa, até hoje, uma posição de destaque no cenário nacional e internacional”.

Rangel, Silva e Costa (2010) também classificam o setor como de elevado grau de concorrência e muita sazonalidade, fator que força as empresas a buscarem o trabalho terceirizado e subcontratado. Para Dowbor (2006, p. 37), “a nova configuração de trabalho está relacionada pela economia globalizada que força as empresas a manterem uma estrutura

enxuta.” Desse modo, as indústrias tradicionais principalmente as pequenas e médias passam a ser responsáveis por manter um grande volume de pessoas ocupadas.

Pesquisa realizada por Wright, Spers e Pedroso Junior (2007) classifica o setor de confecções goiano como o que apresenta maior grau de concorrência, comparado aos outros setores industriais no Estado. Para Castro e Brito (2006, p. 23), esse foi o setor que mais cresceu no Estado de Goiás, tornando-se referência nacional e, como consequência, houve uma “dinamização das economias em que ele se encontra inserido”, ocasionando maior empregabilidade e renda para os atores envolvidos. Esse fenômeno colocou o comércio de artigos confeccionados de Goiânia em destaque na promoção da economia local, principalmente com a realização de feiras especiais durante a semana (Quadro 6) e um grande centro comercial no qual são envolvidas de várias pessoas.

QUADRO 6: Principais locais de compras de artigos confeccionados no APL

IDENTIFICAÇÃO	CATEGORIA	LOCALIZAÇÃO	FUNCIONAMENTO
Feira Hippie	Feiras especiais	Praça do Trabalhador, Goiânia	Dom. 07:00-14:00
Feira da Luz	Feiras especiais	Praça Tamandaré, Goiânia.	Sab. 16:00-22:00
Feira da Terra	Feiras especiais	Feira Coberta, Trindade-GO	Sex. 16:00-22:00
Feira do Sol	Feiras especiais	Praça do Sol, Setor Oeste, Goiânia	Dom. 16:00-22:00
Feira do Garavelo	Feiras especiais	Jardim Tropical, Aparecida de Goiânia	Sex. 16:00-22:00
Camelódromo OK	Camelódromo	Av. Anhanguera, Campinas, Goiânia	Horário comercial
Camelódromo de Campinas 2	Camelódromo	Av. Anhanguera, Campinas, Goiânia	Horário comercial
Camelódromo de Campinas	Camelódromo	Av. Anhanguera, St. Campinas, Goiânia	Horário comercial
Camelódromo Central	Camelódromo	Setor Central, Goiânia	Horário comercial
Mercado Aberto	Feira coberta	Av. Paranaíba no Setor Central, Goiânia	Horário comercial
Estação Goiânia	Centro Comercial	Setor Norte Ferroviário, Goiânia	Horário comercial
Goiás Center Modas	Lojas	Av. Goiás no Criméia Oeste, Goiânia	Horário comercial
Entorno da Feira Hippie	Lojas e galerias	Setor Central, Goiânia	Horário comercial
Avenida Bernardo Sayão	Lojas e galerias	Setor Fama, Goiânia	Horário comercial
Avenida Alberto Miguel	Lojas e galerias	Setor Campinas, Goiânia	Horário comercial
Avenida 85	Lojas e galerias	Setor Marista, Goiânia	Horário comercial
Avenida Manoel Monteiro	Lojas e galerias	Trindade-GO	Horário comercial
Avenida Igualdade	Lojas	Setor Garavelo, Aparecida de Goiânia	Horário comercial
Araguaia Shopping	Lojas	Setor Central, Goiânia	Todos os dias
Buriti Shopping	Lojas	Av. Rio Verde, Goiânia	Todos os dias
Goiânia Shopping	Lojas	Setor Bueno, Goiânia	Todos os dias
Portal Shopping	Lojas	Bairro Capuava, Goiânia	Todos os dias
Shopping Flamboyant	Lojas	Jardim Goiás, Goiânia	Todos os dias

Fonte: Oliveira, Santos e Carvalho (2010).

As cidades de Aparecida de Goiânia e Trindade não apresentam um roteiro de compras de artigos de confecções forte, mas possuem certa dispersão das lojas nos seus territórios, sendo observadas algumas aglomerações que atendem principalmente o mercado local. A cidade de Goiânia torna-se assim umas das principais rotas de compras, conforme apresentaram Oliveira, Santos e Carvalho (2010), em seu trabalho de mapeamento dos principais roteiros de compras de artigos de confecção em Goiânia. O turismo de compras apresenta um papel de destaque na economia local, principalmente pela interação entre os diversos agentes, tais como: a rede hoteleira, agências de viagens, assessores de modas e outros vários segmentos que atuam diretamente no setor influenciado pela produção de roupas. A região central é uma das principais portas de entrada para o comércio dos produtos

do vestuário, principalmente com Feira Híppie de Goiânia que ocorre nas proximidades da rodoviária.

Segundo os autores citados anteriormente, esse movimento comercial transformou as características da cidade e influenciou para uma nova configuração da região central. Atualmente, existem diversas lojas, galerias, espaços abertos e fechados para a realização de feiras no seu entorno, além de uma rede de hotéis e agências de viagens que trabalham basicamente no turismo de compras. Para Melo *et al* (2008) as vendas no setor são mais direcionadas para o mercado externo com maior presença de Estados como Minas Gerais, Mato Grosso, Pará, Maranhão, Tocantins, Acre, São Paulo, Rondônia e Distrito Federal. Conforme destacam Carvalho, Wendland e Mota (2007), um dos principais roteiros é a Feira Híppie e a Avenida Bernardo Sayão. Na visão dos visitantes, Goiânia se tornou um grande polo para o turismo de compras no Brasil, motivado pelo preço dos produtos, pela qualidade, pelo atendimento e pela localização privilegiada.

Na visão da ABIT (2010, p. 33), para as indústrias de confecções sobreviverem dependerá da agilidade em “produzir inovações, de desenvolver os processos mais avançados, flexíveis e eficientes no uso de recursos e de concentrar suas estruturas e operações de negócio na evolução constante das necessidades de seus consumidores.” No caso do setor têxtil, onde o uso relativamente intensivo de novas tecnologias é fato, os produtos e processos tornam-se mais visíveis.

O fortalecimento do APL de Goiânia é uma iniciativa estratégica para o desenvolvimento da economia local. Nesse sentido Wright, Spers e Pedroso Junior (2007, p. 29) afirmam que a configuração da “economia goiana se tornaria muito mais competitiva se houvesse incentivo ao desenvolvimento de empresas de serviços e produtos de apoio aos principais arranjos produtivos da região”. Os autores sugerem que o APL desenvolva medidas para o fortalecimento do setor, com a aplicação de:

novas tecnologias de produção, capacitação dos administradores e dos funcionários da operação, estímulo à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, criação de alguma entidade representativa da indústria têxtil, parcerias com universidades e órgãos do governo, melhorias na divulgação dos produtos nos meios de comunicação, desenvolvimento de produtos com temas de Goiás, realização de feiras e exposições da produção regional, tanto em Goiás como em outros Estados, melhor customização e definição da estrutura de custos (p. 30).

Degen (2005, p. 9), define que a “riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população”. Dentro desta perspectiva, o desenvolvimento do APL de confecções de Goiânia

está intimamente ligado a qualidade de vida e renda dos envolvidos nesse setor, além do bem-estar de toda comunidade.

Na percepção de Nunes e Campos (2006, p. 253), uma melhor articulação “tecnicismo-construcionismo pode originar modelos de produção e gestão empresarial mais elaborado, com melhoria na qualidade da produção e também dos recursos humanos.” Esse conceito envolveria todos os processos que ocorrem no setor e se disseminaria ao longo da cadeia produtiva envolvendo todos os participantes.

Destarte, o processo de incentivos aos APLs em qualquer de suas formas, seja com análises técnicas, culturais, comportamentais, de mercado, entre outras, é uma das etapas para a implementação de sistemas estruturalmente mais elaborados como os SPILs. A abordagem em ASPILs exige a cooperação entre todos e uma participação ativa de diversos segmentos da sociedade representada pelas “instituições governamentais (universidades públicas, institutos de pesquisa, entre outros) e não-governamentais (firmas privadas, universidades particulares e outros educacionais, laboratórios de pesquisa, consultórios privados, sociedades profissionais, etc.)” (CAMPOS; PAULA, 2008, p. 156). Desse modo, cabe verificar a cultura desenvolvida dentro do APL para saber se as mesmas podem ter uma atuação duradoura no setor.

## **2 DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Os estudos sobre cultura organizacional e a sua identificação foi se desenvolvendo de forma mais sistematizada no decorrer dos anos 80. Várias pesquisas foram realizadas com o objetivo de clarificar essas manifestações e determinar o nível de sua influência no comportamento das pessoas inseridas nas organizações. Modelos complexos e muito abrangentes foram apresentados, surgiram tipologias e dimensões simbólicas do comportamento, assim, esse processo provocou uma conseqüente generalização taxonômica da manifestação da cultura, como apresentam Stocking Jr (1968), Pettigrew (1979), Hofstede (1990), Hatch (1993) e Schein (2009).

Esses esforços para a identificação da cultura dos grupos organizacionais ocorreram devido às exigências do ambiente de negócio em sua complexidade interna e externa, como destaca Schein (2009), nos quais envolvem conhecimento do mercado, de produtos, da competitividade, da qualidade, das exigências legais, da geração de emprego, enfim, todo esse conjunto de subsistemas que devem ser atendidos pelas empresas e que são fontes de resistência dos grupos sociais.

Corroborando com a ideia, os paradigmas que surgiram e envolvem o ambiente organizacional, dão sentido e orientam o seu comportamento refletindo os aspectos simbólicos, que por sua vez, interferem na formação dos artefatos, normas e suposições compartilhadas, e, por conseguinte, são incorporados ao grupo provocando uma validação social. Os aspectos simbólicos na sua concepção são determinados pelo comportamento dos grupos dominantes, refletindo nesse conjunto de paradigmas. Nesse sentido, Gagliardi (1986) destaca que o gestor assume um papel importante no gerenciamento do simbólico e na orientação das estratégias da organização para o processo de mudança.

O gestor é o responsável pela reprodução social do simbolismo imposto pelos grupos dominantes, conforme destaca Lima (2010), e remete a ideia da aceitação pelo grupo no qual está inserido, mediante a validação social. Na pequena empresa o proprietário assume praticamente todas as funções de gerenciamento e assim ele passa a ser o responsável pela disseminação da cultura. Como as empresas assumem uma necessidade latente de permanecerem no mercado, essa necessidade vai refletir nas mudanças que ocorre em seu modo de atuação, promovendo um comportamento idiossincrático, onde surgem diferentes manifestações culturais refletindo em sua forma de gestão e nas estratégias.

Nesse aspecto, a sobrevivência da organização diante da turbulência do ambiente está condicionada à aceitação das regras que são impostas e na sua capacidade de mudança,

destacando: capacitação contínua, adaptação às novas tecnologias, capacidade de inovar e a sua flexibilidade. Na concepção de Gagliardi (1986), o processo de mudança gerenciada pode ocorrer de três formas, sendo: a mudança aparente da cultura, que está voltada para uma alteração dos elementos secundários que são fáceis de modificar, diferentemente dos pressupostos e valores básicos; a revolução cultural, quando as estratégias propostas são extremamente opostas aos valores dos indivíduos e afeta os pressupostos mais profundos do cognitivo; e o incrementalismo cultural, que ocorre com uma ampliação dos valores individuais e não uma negação aos valores absorvidos.

Para os autores, citados anteriormente, toda organização tem uma estratégia primária e uma série de estratégias secundárias que orientam o seu comportamento e são fundamentais para sua atuação no mercado. A primária está definida na sua missão básica, ou seja, no seu objeto de existência, formando assim a sua identidade. As secundárias são formuladas para a atuação no ambiente em constante transformação, configurando em um verdadeiro círculo virtuoso (Figura 5), no qual a organização procura se adaptar às circunstâncias para manter sua atuação, como: localização, métodos de concorrência, aspectos comportamentais e operacionais. Assim, o fator simbólico está configurado na forma como os líderes procuram proteger a estabilidade e a coerência de significados compartilhados, ou seja, em como manter sua identidade coletiva aos membros do grupo e oferecer uma identidade reconhecível para o mundo exterior.



FIGURA 5: Círculo virtuoso da cultura.  
Fonte: Gagliardi (1986, p. 125).

Orientando esse processo de mudança organizacional e destacando sua importância para os estudos das ciências sociais, o uso de tipologias se torna necessário quando se deseja conhecer a cultura predominante em um conjunto de empresas e assim trabalhar suas especificidades posteriormente, de forma individualizada, e utilizando ferramentas que possibilitam conhecer os pressupostos básicos da configuração organizacional, como

apresenta Schein (2009). A vantagem da determinação em tipologias é adequada para o processo de ordenação de uma grande variedade de fenômenos, ou seja, quando se analisa muitas organizações, podendo não ter a mesma eficiência no estudo de uma única organização.

Nesse sentido, Cameron e Quinn (2006), propõem uma metodologia para diagnosticar e conduzir os gestores ou líderes de negócio no processo de mudança orientada da cultura organizacional. O método baseia-se na identificação de valores que são predominantes e ao mesmo tempo contrastantes entre si, ou seja, possibilita a identificação dos valores que predominam e orientam o comportamento empresarial.

Essa abordagem foi apresentada em duas perspectivas, em que parte da análise da cultura no momento atual e sua projeção para um modelo ideal. Segundo Felício *et al* (2007) esse modelo emergiu das investigações de Quinn e Rohrbaugh (1981) e foi desenvolvido para compreensão da eficácia organizacional, sendo largamente utilizado nas pesquisas há mais de 25 anos. Com a evolução dos seus estudos, Quinn e Rohrbaugh (1983) apresentaram um modelo baseado em duas dimensões dispostas em quadrante, onde o foco estava na flexibilidade *versus* estabilidade, no eixo vertical, e a orientação interna *versus* orientação externa, no eixo horizontal. Essa abordagem procura verificar a orientação cultural das organizações com relação ao foco no ambiente de negócio e na eficácia da orientação.

Seguindo essa metodologia, Cameron e Quinn (2006, p. 5) destacaram que uma das principais questões que chamam a atenção e são preocupações constantes das maiores empresas de sucesso nos Estados Unidos, na atualidade, ainda é a cultura organizacional e a forma como os gestores lidam com esse conceito. Embora outros fatores sejam essencialmente importantes como tecnologias, mercado e estratégias empresariais, “as empresas bem sucedidas tem capitalizado no esforço que reside no desenvolvimento de uma única cultura corporativa”, nesse sentido os autores apresentam um modelo baseado em valores contrastantes (*Competing Values Framework*), e, no qual aborda todas as dimensões apresentadas anteriormente. O modelo procura analisar as tensões e conflitos que existem na vida organizacional e a forma como os líderes veem o sistema (Figura 6). Para os autores, o método oferece seis vantagens para diagnosticar e mudar a cultura organizacional:

- É prático: captura dimensões fundamentais da cultura que foram encontradas para fazer a diferença no sucesso das organizações.
- É oportuno: o processo de diagnóstico e criação de uma estratégia de mudança pode ser realizado em uma quantidade razoável de tempo.
- É envolvente: as etapas do processo podem incluir todos os membros da organização, mas principalmente envolver todos que têm a responsabilidade de estabelecer a direção, reforçam valores e orientar a mudança fundamental.



- É tanto quantitativa e qualitativa: o processo se baseia em medição quantitativa das principais dimensões culturais, bem como métodos qualitativos, incluindo histórias, incidentes e símbolos que representam o ambiente imensurável da organização.
- É gerenciável: o processo de diagnóstico e mudança pode ser realizado e implementado por uma equipe dentro da organização, geralmente a equipe de gestão. Diagnosticadores externos, especialistas da cultura, ou consultores de mudança não são necessários para a implementação bem sucedida.
- É válido: o quadro em que o processo é construído não só faz sentido para as pessoas que consideram em sua organização, como é apoiado por uma extensa literatura empírica e dimensões subjacentes que têm uma fundamentação verificada na academia (p. 19-20).

Nesse modelo o mapeamento dos fenômenos culturais foi determinado por meio da identificação de quatro culturas contrastantes entre si, que foram tipificadas mediante suas características dominantes, conforme apresentam Quinn e Rohrbaugh (1983). Essas tipologias foram classificadas como: clã, adocrática, mercado e hierárquica. A cultura do tipo clã localiza-se no canto superior esquerdo, a adocrática no canto superior direito, a hierárquica no inferior esquerdo e a de mercado no canto inferior direito. E são caracterizadas por outras duas dimensões com relações de contraste, sendo: foco interno *versus* externo, e flexibilidade *versus* estabilidade. Cada quadrante representa as suposições básicas, orientações e valores que compõem a cultura e determina o desempenho das organizações no ambiente de negócios competitivos onde estão inseridas.

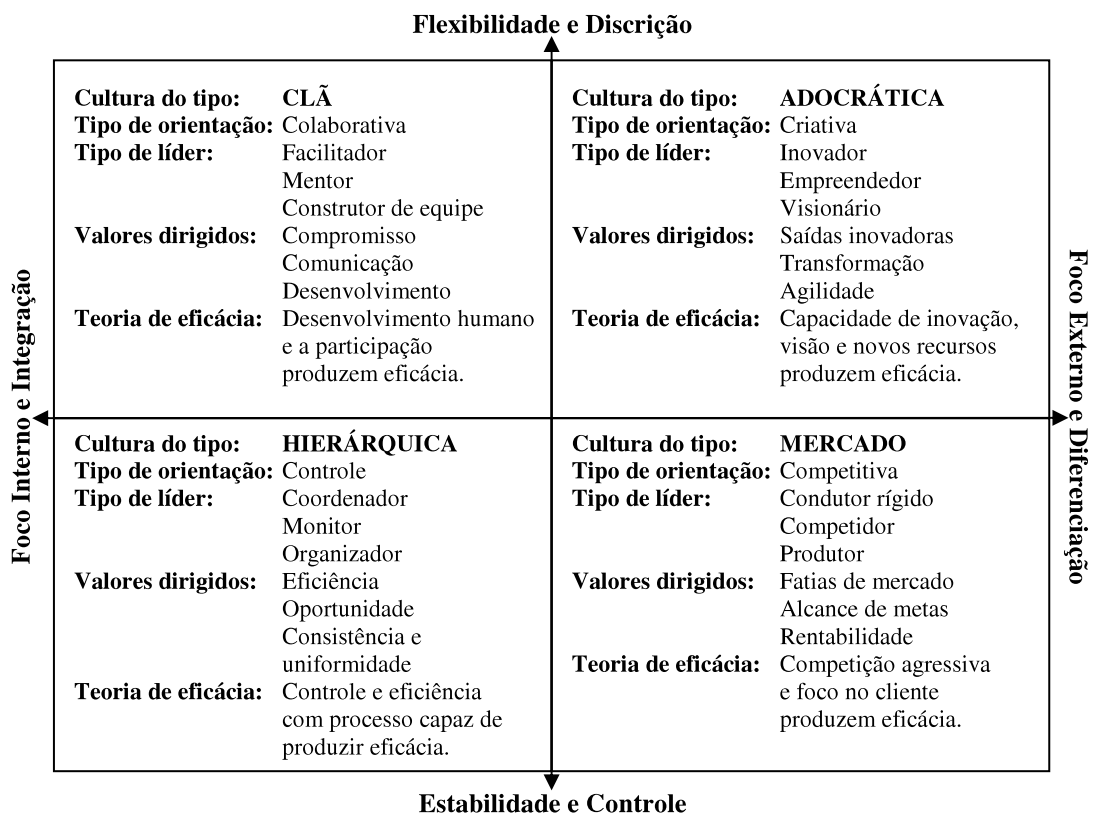


FIGURA 6: Principais orientações e tipos de líderes.  
Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 46).

Esse processo de integração interna e adaptação ao ambiente externo provocam todos os esforços para caracterização dos objetivos estratégicos e para a atuação das empresas. Esse comportamento, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2010), está influenciando no desenvolvimento de novos modelos de gestão com uma maior eficiência e que proporciona ao gestor atuar nesse ambiente em sua complexidade e assim manter a competitividade. Essa manifestação do simbólico em artefatos de gerenciamento é que instiga a observação sistemática e a identificação desses novos valores.

Uma orientação cultural para as empresas inseridas nesse novo processo econômico, para Kaplan e Norton (1997), está voltada pela negação da competição com foco apenas na gestão de ativos, passivos financeiros, introdução de novas tecnologias e ativos físicos. Esse novo ambiente do conhecimento exige das empresas uma valorização mais profunda dos ativos intangíveis, sendo que estes ativos permitem as empresas: desenvolver novos relacionamentos, trabalhar com produtos e serviços customizados, valorizar as habilidades e a motivação dos funcionários, e a utilização de tecnologias.

A definição da orientação da cultural organizacional, do seu aspecto real para o ideal, provoca uma alteração comportamental, quando se deseja transmitir ou reforçar a cultura, e assim, estimula a necessidade de gerenciar as decisões estratégicas e as ações operacionais para atingir os objetivos estabelecidos. A ênfase dada a uma ou outra cultura organizacional está relacionada com a atuação no mercado e com a manutenção da empresa. Sendo que, como apresenta Schein (2009), não existe cultura boa ou ruim, existe processo que os orientam e estabelecem marcas, e dessa forma, esses artefatos podem conter um grande diferencial competitivo para atuação no mercado.

Como as empresas que estão inseridas no APL de confecções de Goiânia possuem essa característica de fácil adaptação e mudança, conforme o ambiente em que está inserida, assim a proposta de trabalhar com as tipologias de Cameron e Quinn (2006) se justifica por envolver várias dimensões do campo de atuação empresarial, e como destaca Schein (2009) as culturas fortes e outras tipologias culturais tendem a ser mais inflexíveis, estáveis e difíceis de mudar, como as culturas inseridas em grandes organizações. Pois, a realidade no mundo dos negócios está se tornando cada vez mais turbulento, exigindo maior flexibilidade e aprendizagem.

## 2.1 CULTURA CLÃ

A cultura do tipo clã possui características que se assemelham ao modelo das relações humanas, desta forma, aspectos como a confiança e o paternalismo são um dos fatores que moldam o ambiente da empresa. Para Schein (2009), o fundador é o principal impulsionador dessa cultura, e assim, ele procura alinhar o comportamento dos indivíduos aos seus valores e crenças com o objetivo de melhoria no desempenho e aumento da eficiência organizacional. Como, geralmente, os fundadores possuem conhecimento prévio e várias experiências sobre o negócio, isso resulta em uma influência maior sobre os subordinados, nos quais irão trabalhar em suas atividades diárias conforme os princípios apresentados pelo fundador.

Assim, no lugar de níveis hierárquicos rígidos e foco no mercado externo, a tipologia clã, valoriza o desenvolvimento humano, a formação de equipes de trabalho e o comprometimento com as pessoas inseridas na organização, todo esse conjunto forma o que Hoffman *et al* (2006) chama de capital de família, onde o fundador assume um papel decisório no perfil da cultura, formando um grupo coeso e forte que compartilha metas e valores. Para Duréndez *et al* (2011), esse capital pode ser utilizado para criar vantagens competitivas, como o *Resource Based View* (RBV), ou visão baseada em recursos, que procura a valorização das pessoas inseridas na organização criando uma espécie de capital social com valor de mercado.

Nesse sentido, a cultura pode ter sua formação anterior a criação da empresa e está centrada na evolução educacional do líder ou fundador, com contribuições do meio familiar, social, religioso, ético e em suas experiências, como apresenta Hoffman *et al* (2006). Sua característica mais intensa está na formação de grupos de trabalhos, que procura manter uma maior autonomia e controlar parte dos processos organizacionais, como compras, admissão e demissão de funcionário entre outros aspectos, o grupo trabalha as melhores formas para o seu desenvolvimento, com capacitação e melhoria do ambiente de trabalho.

Os pressupostos básicos da cultura clã, para Cameron e Quinn (2006), são de um ambiente que pode ser melhor gerido no decurso do trabalho em equipe e com o desenvolvimento dos funcionários, assim, os clientes são vistos como parceiros, a organização procura valorizar o fator humano, facilitando a participação dos membros, mantendo o compromisso e a lealdade. O universo interno é caracterizado pelo aspecto amistoso, as pessoas compartilham conhecimentos, os líderes são vistos como mentores (*mentoring*), o sucesso é definido pelo clima interno e existe uma grande preocupação com as pessoas. Nessa dimensão, quando ocorre mudanças drásticas no ambiente externo observa-se que os

processos internos são geridos rapidamente e da melhor forma, pois os funcionários compartilham dos mesmos valores, crenças e metas.

O problema dessa tipologia é a manutenção da conformidade de valores do fundador, pois a clã absorve características peculiares às empresas familiares, como destacam Longenecker, Moore, Petty (1997), que é definido pelo envolvimento de membros da família do fundador no funcionamento da mesma. Assim, quando isso ocorre há a sobreposição entre os interesses individuais com os do negócio. Ou seja, cada membro tem seus valores e objetivos, sendo que, as empresas também apresentam necessidades e objetivos, esses valores podem se tornar antagônicos e com isso desencadear certo conflito, e assim, os interesses individuais acabam sobrepondo aos interesses da empresa provocando numerosos conflitos. Outro fator relevante está no planejamento formal, que em geral tendem a ocorrer em percentual relativamente pequeno, com predominância maior de controles informais.

Nesse íterim, Morgan (1996) destaca a forte ligação paternalista que é desenvolvida nas organizações e a relação de submissão aos chefes. A personalidade do fundador, juntamente com o valor em liderar a empresa e sua influência pessoal, permite ao mesmo grande veneração e respeito por parte dos funcionários. Assim, o líder acaba assumindo uma posição de destaque no qual controlam todos os aspectos da organização, o que se torna uma ameaça na ausência do mesmo. Nesse cenário, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2010) trazem que os gestores apresentam uma preocupação maior relacionada ao capital humano, intelectual ou do conhecimento que se torna o principal ativo da empresa. A amizade tende a se desenvolver com maior facilidade entre os indivíduos e proporciona uma relação mais duradoura. E, nesse sentido a liderança exercida pela relação de amizade entre os colaboradores tende a produzir maior controle por meio do uso do poder.

A cultura clã não pode ser confundida com o comportamento das empresas familiares, por apresentar características semelhantes. Nesse âmbito, Dyer (1988) traz algumas das tipologias das empresas com perfil familiar, sendo que essas características dependem do nível de maturidade da mesma, sendo descritos como: paternalista, *laissez-faire*, cultura participativa e cultura mais profissional. Na paternalista o líder assume um perfil do tipo *pater family* ou *pater firm*, no qual há a preocupação com o bem estar de todos os membros da organização como se fossem membros da família, ocorre maior ênfase no aspecto pessoal e no carisma do fundador; na *laissez-faire* a característica principal é uma maior participação das pessoas em todos os processos organizacionais, as pessoas são vistas como de alta confiança e responsáveis pela tomada de decisão; na participativa a relação tende a ser mais igualitária e orientado para o grupo, o status e o poder da família tende a ser mais enfatizado, o grupo

desenvolve características proativas com relação ao ambiente e ocorre maior foco no desenvolvimento e no crescimento pessoal; e por último tem-se a profissional onde o líder começa a transformar a gestão do negócio em nível mais elevados de profissionalização, os relacionamentos são mais individuais, a concorrência se torna mais intensa e os funcionários são encorajados a realizar seu trabalho de forma rápida e eficiente.

Para Dyer (1988) uma das características marcantes da cultura do tipo familiar é a relação com o ambiente de negócios que tende a ter uma reação proativa no desenvolvimento de novos produtos e mercados, além de ter maior rapidez na tomada de decisão e assim mobilizar recursos para atender uma ameaça competitiva. Outro aspecto importante está na forte orientação temporal, ou seja, a capacidade de manter sua forte tradição envolvendo todo ambiente organizacional e valorizando o passado da organização. Nesse aspecto, a tipologia clã apresenta características semelhantes e podem ser utilizadas para obter vantagens diante das alterações do ambiente empresarial.

Corroborando com a ideia, Kaplan e Norton (1997) apresentam que os líderes inseridos nesse ambiente tendem a mobilizar as habilidades e a motivação dos indivíduos, inseridos na empresa, de forma rápida, para uma melhoria contínua dos processos, maior qualidade dos produtos, serviços e um menor tempo de resposta da empresa as exigências ambientais. Assim, essas interações do grupo movido pelos interesses organizacionais tendem a produzir uma forte consistência entre os indivíduos despertando um vínculo de amizade que ultrapassa o ambiente de negócio.

Destarte, a cultura de amizade pode proporcionar a base para o controle normativo acentuado dentro da organização, como destaca Costas (2012), apesar da ênfase na liberdade, abertura, igualdade, diversidade e espontaneidade. O mito da falta de controle aparente pode revelar paradoxos de controle reforçado, assim a cultura de amizade apesar de parecer inserido dentro da orientação familiar apresenta traços que a distingue como a ausência de unidade e paternalismo. Seu maior foco está na informalidade, proximidade e intimidade, ainda que apresente o individualismo e igualitarismo. Nesse sentido a cultura do tipo familiar e clã podem trazer tensões, ambiguidades e formas de resistência, dado os efeitos normativos de controle envolvidos.

Para o autor, supramencionado, a cultura de amizade pode ocorrer de quatro maneiras distintas, sendo: a integração do empregado no ambiente global, por intermédio da incorporação de uma extensão do não trabalho; a criação de incerteza e dependência para reforçar a amizade; a criação de uma identidade regulamentada ao longo das formações de camarilha; e o revigoramento da hierarquia com base nas acepções do grupo. Assim, a cultura

de amizade ganha força e maior intensidade no sistema de controle normativo, ocorrendo de forma inconsciente e podendo residir no campo formal e informal, proporcionando assim a base para o controle normativo. Nesse contexto, o gestor pode promover ativamente as relações de amizade, provocando uma interessante interação entre a formalidade e a informalidade, que pode ter implicações significativas no controle e assim trabalhar essas orientações no processo corporativo de mudança cultural para atingir os seus objetivos estratégicos estabelecidos.

A cultura tida como clã não deve ser romantizada, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2010, p. 25) esse “modelo de gestão da organização tenderá a pautar-se por valores, e não por regras e papéis, enfatizando-se o aprendizado e o aperfeiçoamento contínuo”. O líder deve desenvolver uma relação de conformidade com os valores organizacionais, sem a sobreposição dos individuais, e trabalhar nessa tipologia com o objetivo de obter vantagens competitivas através dos ativos intangíveis, como o desenvolvimento contínuo dos seus trabalhadores, além de se utilizar de algumas características para o controle normativo e transformando em base para a gestão de toda a organização.

## 2.2 CULTURA ADOCRÁTICA

Os pressupostos básicos da cultura adocrática reflete uma organização voltada para a capacidade de iniciativas inovadoras e pioneiras, como fatores responsáveis pelo sucesso. Para Cameron e Quinn (2006), essa orientação se volta para o desenvolvimento do empreendedorismo e a principal tarefa da gestão é fomentar esses valores, como forma de aumentar a rentabilidade. A ênfase é colocada na criação de uma visão de futuro em direção ao desenvolvimento da empresa, mesmo que esse processo não seja determinado em um plano estratégico, existem modelos mentais que conduzem as pessoas aos objetivos determinados pelos gestores.

A palavra adocracia, para os autores anteriormente citados, em sua raiz refere-se ao termo *ad+hoc* que é descrito como algo temporário, especializado e dinâmico. Os gestores inseridos nessa dimensão possuem uma mentalidade voltada ao empreendedorismo e uma consciência inovadora como alternativas para manter a vantagem competitiva, características que outras empresas ou indivíduos podem não desenvolver devido a falta de competências, habilidades e atitudes para sua implementação.

O empreendedorismo ocorre, segundo Bull e Willard (1993), quando o indivíduo satisfaz quatro condições básicas, como: motivação frente as tarefas; o *know how* do negócio,

ou a confiança em adquirir esse conhecimento futuro; a expectativa de ganho pessoal, relacionado ao fator econômico; e as condições ambientais que favorece a sua atuação e que provê o conforto e a sustentação. Nesse sentido, surge a liderança empreendedora que move os indivíduos em relação a atuação nesse ambiente turbulento. Shane e Venkataraman (2000) definem o empreendedorismo como o processo de identificação e exploração econômica de novas oportunidades, formando uma ligação entre os indivíduos e as oportunidades, que resulta em artefatos da criatividade humana.

Para Schein (2009), o empreendedorismo está relacionado à propensão de criar algo novo e envolve a motivação para superar os obstáculos, a capacidade de aceitar riscos e o desejo de autonomia pessoal. Dentro da análise da liderança empreendedora, surge o conceito de orientação empreendedora como fator para o gerenciamento estratégico da empresa e a sua manutenção no mercado cada vez mais competitivo, globalizado e com mudanças constantes, como apresenta Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996.

A orientação empreendedora, na cultura adocrática, é apoiada por iniciativas inovadoras e pioneiras como elemento chave para o sucesso, como descreve Cameron e Quinn (2006). As organizações devem procurar principalmente o desenvolvimento de novos produtos e serviços e preparar-se para a atuação no futuro. A principal tarefa da gestão está na promoção da criatividade, assim, esses valores levam a maior competitividade e rentabilidade para as empresas. Nesse tipo de cultura a relação de poder não está definida por níveis hierárquicos, ela flui de indivíduo para indivíduo ou de uma equipe para outra, dependendo do tipo de problema que está sendo tratado no momento. Há uma maior ênfase na individualidade, incentivos para as pessoas assumirem riscos, envolvimento maior com a produção, com os clientes, processos de pesquisa, entre outros.

Os estudos sobre empreendedorismo apresentaram diversas configurações no decorrer da história, como apresenta Fillion (1999), até a década de 80 as pesquisas focavam principalmente na personalidade do indivíduo, suas características, tipologias, taxonomias, condições e recursos que favorecia o surgimento do empreendedor. A definição geralmente estava associada a criação de empresas, assim, as considerações sobre a cultura dos proprietários e o seu perfil é que forneciam os aspectos dimensionais para os estudos sobre empreendedorismo, destacando aspectos como:

inovação e criatividade, criação, início, novos empreendimentos, abertura e fechamento de empresas, crescimento de empresas, autoemprego e microempresas, franquias, bem como as várias dimensões dos empreendedores (comportamentos, sistemas de atividade, processos empreendedorísticos, intrapreendedorismo e empreendedorismo corporativo, tecno-empreendedores), o desenvolvimento regional, o empreendedorismo étnico, os sistemas de apoio ao empreendedorismo e

as políticas governamentais, o empreendedorismo cooperativo, a formação em empreendedorismo, os empreendedores do sexo feminino e finalmente, a pesquisa de pequenos negócios e conseqüentemente suas abordagens funcionais, incluindo finanças, marketing, gerenciamento de operações, gerenciamento de recursos humanos, sistemas de informação e estratégia (p. 5).

Corroborando com a ideia de constituição de uma empresa, Degen (2005) apresenta alguns dos motivos que levam os indivíduos a ter o seu próprio negócio, definidos por: vontade de ganhar dinheiro, sair da rotina do trabalho diário assalariado, ser o próprio patrão, provar a si e aos outros de que é capaz e o desejo em desenvolver algo que tragam benefícios. Nesse sentido, o empreendedor impulsionado por essas motivações provoca o que Schumpeter (1942) classificou como a destruição criativa de produtos, de serviços e das relações com o mercado existente, sendo que esses impulsos estão voltados em desenvolver algo que traga novos benefícios.

A capacidade das pessoas observadoras é que dão subsídio para o surgimento das habilidades empreendedoras. Degen (2005) apresenta uma sequência que mostra as etapas para a criação de empreendimentos e a sua interação constante, dentro de um ciclo, denominado curto-circuito criativo. O processo inicia-se com a identificação das oportunidades, a coleta de informações, o desenvolvimento de conceitos, a identificação dos riscos, a procura por experiências similares, a redução dos riscos, a avaliação potencial de lucro e crescimento, a definição das estratégias competitivas, a elaboração do plano de negócio, e a operacionalização do negócio.

A necessidade de realização é um dos fatores impulsionadores para o fortalecimento do empreendedorismo, essa manifestação faz com que o indivíduo procure superar todos os entraves ambientais para a concretização do seu plano, como destaca Degen (2005, p. 10), as “pessoas que têm necessidades de realizar se destacam porque, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam”. O empreendedor é aquele que busca a realização dos seus sonhos com investimento e trabalho para conseguir seus objetivos.

Procurando compreender essa dinâmica o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), projeto criado para medir a atividade empreendedora e sua influência no crescimento econômico do país, como apresenta Dornelas (2008), traz a distinção de dois movimentos de empreendedorismo, sendo: o de oportunidade e o de necessidade. O primeiro é descrito como aquele que planeja seu negócio determinando suas atividades e sabe aonde quer chegar. O segundo é aquele aventureiro que não tem outra opção por estar desempregado e resolve ter o seu próprio negócio. Nesse sentido a tipologia adocrática pode se desenvolver com orientação nesses dois aspectos, ou seja, por meio de uma coordenação das suas atividades ou com modelos mentais, informais, que visa à inovação dentro da organização.



O empreendedorismo pode ser visto de várias formas, como destaca o autor acima referenciado, como: aquele que cria o negócio, aquele que inova dentro de um negócio existente, empreendedor social, empreendedor por necessidade, empreendedor herdeiro, entre outros. Muitos estudos se concentram no processo de criação de empresas, sendo que, atualmente vêm ganhando outras conotações, assim, começa a surgir o conceito dentro das estratégias empresariais e da liderança empreendedora. O ato de empreender, quando praticado pelo líder, sofrer diversas transformações em sua estrutura cultural, no seu poder e no seu status, e influencia na sua zona de conforto. Esse processo inicial é transformador, decorre do aproveitamento das oportunidades que surgem em decorrência de algum fator ambiental e que após certo período tende a cair na zona de conforto, nesse sentido, precisa ser estimulado por meio do fortalecimento da cultura empreendedora, onde o líder assume a função estratégica de orientação cultural.

Para Santana (1994), os empreendedores de sucesso apresentam, em seu perfil, qualidades como: a capacidade de assumir riscos, o saber aproveitar as oportunidades, conhecer o ramo, saber organizar, capacidade de tomar decisões, ser líder, ter talento, ser independente, manter o otimismo e ter tino empresarial, todos esses aspectos refletem em uma liderança que busca empreender. Nesse sentido, Degen (2005) mostra que a iniciativa empreendedora não é tarefa fácil sendo que algumas etapas são necessárias para o sucesso e a sua manutenção no mercado, geralmente as pessoas são levadas pela emoção ou paixão em ter seu próprio negócio e acaba sofrendo as frustrações de não conseguir êxito nesse processo.

Para Maximiano (2006) o perfil do empreendedor segue algumas características como: a criatividade, a capacidade de implementação do negócio, a disposição para assumir riscos, a perseverança, o otimismo e o senso de independência. O autor destaca algumas vantagens, sendo: a autonomia com relação ao negócio, o desafio de montar e o controle financeiro próprio. E algumas desvantagens, como: o sacrifício pessoal despendido na empresa, a sobrecarga de responsabilidade e a pequena margem de erro que pode ser suficiente para levar a empresa à falência.

Na concepção de Dornelas (2008, p. 5) os empreendedores são “pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado”. O processo de mudanças e complexificação econômica exige que os produtos e serviços oferecidos atendam às exigências dos consumidores, e na atualidade isso passa a ser cada vez mais exigido. Nesse sentido, os produtos e serviços que eram oferecidos

com base em conhecimentos individuais, atualmente exige uma tecnologia mais sofisticada, evidenciando o valor do conhecimento dos indivíduos.

A chamada nova economia, na era da internet, mostrou recentemente e ainda tem mostrado que boas ideias inovadoras, *know how*, um bom planejamento e, principalmente, uma equipe competente e motivada são ingredientes poderosos que, quando somados no momento adequado, acrescidos do capital, podem gerar negócios grandiosos em curto espaço de tempo. Assim, o empreendedor pode ser definido como aquele que aplica os recursos que estão a sua disposição na tentativa de obter o lucro, assumindo riscos calculados. Esse processo tem o seu *start-up* com o investimento e o foco no processo produtivo, cujo objetivo é aumentar o seu potencial de crescimento. Nesse sentido, parte dos recursos no decorrer do ciclo produtivo se transforma em recursos acumulados, sendo novamente aplicado aos recursos produtivos e nesse processo ocorre cada vez mais o aumento da sua capacidade, ou seja, o investimento é transformado constantemente, produzindo um ciclo permanente de crescimento e lucro.

Nesse ínterim os diversos recursos, juntamente com as potencialidades de crescimento, investimento e produção, são vitais para o sucesso do negócio. Na visão de Lima (2010, p. 165) esse processo ocorre com a combinação de elementos como “trabalho, terra, capital, conhecimento e capital social na produção de bens e serviços para um mercado relativamente competitivo dentro de contextos determinados”. A inovação surge por meio da capacidade dos gestores se envolverem e apoiarem as iniciativas criativas que resulta em novos produtos e processos, com potencialidade para auxiliar na manutenção da empresa no mercado.

O processo de inovação, para Kaplan e Norton (1997), é um processo de criação de valor que resulta em novos produtos e serviços, para novos clientes com necessidades emergentes e clientes potenciais (Figura 7). Para algumas empresas o processo de inovação constitui fator de maior relevância, até mesmo em detrimento de alguns processos operacionais internos.

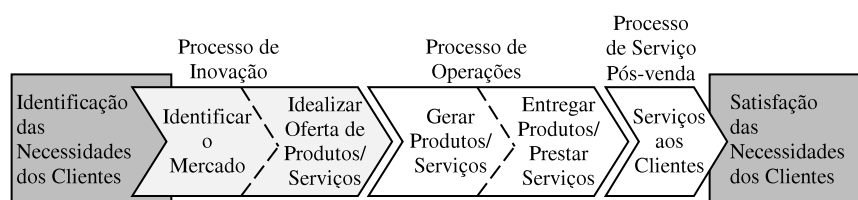


FIGURA 7: O processo de inovação.  
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 104).

Para os autores, descritos anteriormente, a inovação inicia-se com a realização de pesquisas de mercado, cujo objetivo é identificar a natureza, a necessidade dos clientes

potenciais e os valores em que os mesmos estão dispostos a pagar pela inovação. E assim alimenta esse ciclo contínuo da inovação, na tentativa de identificar as preferências emergentes e futuras dos clientes.

Nesse sentido, a orientação empreendedora pode ser observada nas pessoas que possuem esse espírito inovador, e assim, para corroborar com o conceito Lumpkin e Dess (1996) desenvolveram uma teoria que procura identificar as características da orientação empreendedora por meio da análise de quatro tipologias, sendo: o processo de inovação em produtos e serviços, a postura proativa, a capacidade de assumir riscos e a capacidade de ser competitivo frente aos concorrentes. Seguindo essa linha de raciocínio Martens e Freitas (2008) desenvolveram um quadro conceitual (Quadro 7), onde apresentam alguns dos elementos que são observados em empresas que mantêm uma orientação empreendedora, com base em cinco dimensões como: capacidade para inovar, capacidade para assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade frente aos competidores.

QUADRO 7: Elementos da dimensão empreendedora

Dim. da OE	Elementos das dimensões da orientação empreendedora	
	Elementos teóricos	Elementos práticos
Inovatividade: Voluntariedade para inovar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase em P&amp;D, liderança tecnológica e inovação;</li> <li>- Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado;</li> <li>- Criatividade e experimentação;</li> <li>- Investir em novas tecnologias, P&amp;D e melhoria contínua;</li> <li>- Iniciativas inovativas de difícil imitação pelos fornecedores;</li> <li>- Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica;</li> <li>- Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos produtos / serviços;</li> <li>- Novas linhas de produtos / serviços;</li> <li>- Mudanças em linhas de produtos / serviços;</li> <li>- Frequência de mudança em linhas de produtos / serviços;</li> <li>- Recursos financeiros investimentos em inovação;</li> <li>- Pessoas comprometidas com atividades de inovação;</li> </ul>
Assumir riscos: Tendência a agir De forma audaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operações geralmente caracterizadas como de alto risco;</li> <li>- Adotam uma visão pouco conservadora na tomada de decisões;</li> <li>- Devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações é necessária para atingir objetivos da organização;</li> <li>- Tipicamente adota postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais;</li> <li>- Encorajar a assumir um risco formal em negócios;</li> <li>- Encorajar a assumir risco financeiro;</li> <li>- Encorajar a assumir risco pessoal;</li> <li>- Caracterizadas com um comportamento de assumir riscos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrar em mercados não testados;</li> <li>- Tomar emprestado grande porção de recursos financeiros;</li> </ul>
Proatividade: Busca de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipar mudanças;</li> <li>- Antecipar problemas emergindo;</li> <li>- Normalmente inicia ações às quais os competidores respondem;</li> <li>- Empresa criativa e inovativa;</li> <li>- Planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades;</li> <li>- Procedimentos de controle descentralizados e participativos;</li> <li>- Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações;</li> <li>- Constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos;</li> <li>- Geralmente antecipam-se à concorrência expandindo capacidades;</li> <li>- Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer monitoramento contínuo do mercado;</li> <li>- Identificar futuras necessidades dos clientes;</li> <li>- É o primeiro a introduzir novos produtos / serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, etc.;</li> </ul>
Autonomia: ação independente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas;</li> <li>- Pensamento e ação independente;</li> <li>- Pensamento criativo e estímulo a novas ideias;</li> <li>- Encorajar iniciativas empreendedoras;</li> <li>- Cultura que os promovam à ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social;</li> <li>- Líderes com comportamento autônomo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Times de trabalho autônomos;</li> <li>- Coordenar atividades autônomas;</li> <li>- Medir e monitorar atividades autônomas;</li> </ul>

<p>Agressividade competitiva: Ação para superar competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mover-se em função das ações dos concorrentes;</li> <li>- Responder agressivamente às ações dos concorrentes;</li> <li>- Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade;</li> <li>- Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva;</li> <li>- Uso de métodos de competição não convencionais;</li> <li>- É agressiva e intensamente competitiva;</li> <li>- Adota postura competitiva do tipo “desfazer o competidor”;</li> <li>- Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso;</li> <li>- Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias;</li> <li>- Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cortar preços para aumentar participação no mercado;</li> <li>- Colocar preços abaixo da competição;</li> <li>- Entrar em mercados com preços muito baixos (para melhorar posição competitiva)</li> </ul>
--	--	--

Fonte: Martens e Freitas (2008, p. 101).

A nova era da informação, com ritmo acelerado das mudanças, força as organizações a desenvolverem uma maior sensibilidade ao hiperturbulento ambiente no qual estão inseridas. Assim, os fatores que estão ligados aos processos de inovação passam a ser considerados como críticos e essenciais para as empresas competirem no mercado. A vida útil de produtos e serviços está cada vez menores, nesse sentido, logo após sua meia idade se tornam obsoletos devido a um conjunto de fatores de inovação.

Para atuar nesse ambiente exige muita criatividade e habilidade das pessoas na construção permanente de um sistema em constante evolução. Para Dornelas (2008, p. 9) nesse contexto o empreendedorismo é definido como “o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade”, e as empresas que mantêm essa orientação se destaca por manter forte ênfase na inovação. Esse processo, de redução do ciclo de vida dos produtos, exige uma busca constante do gestor pela inovação, constituindo como elementos fundamentais para a elaboração de estratégias e a obtenção de vantagens competitivas.

Nesse cenário, surgem alguns fatores que passam a ter valor no mercado, como: comércio eletrônico, relacionamento com fornecedores, clientes, o comportamento das pessoas e seu desenvolvimento, e nos quais, podem ser potencializados para agregar valor aos produtos e serviços, como destacam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2010). A tecnologia se torna uma questão de fundamental importância para a atuação das empresas e assim os investimentos serão uma necessidade, alinhado a tudo isso, a redução do ciclo de vida dos produtos em geral reflete em maior participação no mercado, provocando o desenvolvimento de uma cultura proativa frente às alterações do ambiente externo. Todo esse conjunto de fatores podem forçar os indivíduos a manterem uma orientação empreendedora no sentido de garantir a atuação no mercado e a manutenção da empresa, refletindo na cultura organizacional.

## 2.3 CULTURA DE MERCADO

No mercado globalizado atual, não há a possibilidade de uma empresa focar apenas na produção e empurrar ao mercado consumidor. As exigências dos consumidores se tornam algo que desperta a atenção e orientam as ações das empresas. Os *stakeholders* se apresentam como figura principal nesse processo e forçam as organizações a se adequarem para se manterem no mercado, sendo que, a atitude das empresas por vezes se mostra no sentido inverso devido à aversão ao processo de mudança e de manter a estabilidade adquirida. Para Kaplan e Norton (1997) a orientação para o mercado permite aos gestores trabalharem as estratégias para condução e desenvolvimento de uma cultura voltada para os valores e práticas das empresas, de modo geral, e a sua manutenção no mercado.

Nesse sentido, a organização deve buscar uma orientação para o atendimento de alguma necessidade do mercado, ou demanda latente, e de acordo com as exigências e posturas dos consumidores. Assim, esse comportamento vai refletir nas classes sociais de interesse e esse trabalho pode ser desempenhado pelo *marketing* da organização. Para Las Casas (2008, p. 195), classes sociais são definidas como o “agrupamento de pessoas que são similares em seu comportamento, baseado na posição econômica que ocupam no mercado”. A cultura nessa dimensão procura uma orientação para o atendimento desses grupos sociais e uma atenção aos grupos de interesse.

Os interesses das organizações, para Kaplan e Norton (1997), estão relacionados ao seu estágio de ciclo de vida, assim as empresas nos estágios iniciais têm foco maior no crescimento econômico e os objetivos financeiros geralmente são de curto prazo, nessa perspectiva financeira pode se utilizar de três fases, sendo: crescimento, sustentação e colheita. Na fase de crescimento a orientação está em aumentar o mix de receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos e estratégias de investimento; na sustentação, o objetivo principal é a lucratividade as empresas procuram manter a atuação no mercado e os investimentos são realizados com menos frequência; na colheita remete a ideia do lucro sobre os investimentos realizados, nessa etapa um dos objetivos é maximizar o fluxo de caixa.

Para atender esses objetivos, juntamente com o crescimento da competitividade e a dinâmica do mercado, exige-se das empresas uma estratégia que determine os caminhos a serem seguidos e com isso sua manutenção nesse ambiente. A proposição em um plano formal demanda um esforço individual grande, pois o trabalho intelectual de planejar e traçar os objetivos são dispendiosos e geralmente são abandonados pelos gestores, no qual prefere

manter modelos mentais para orientá-los em sua atuação. Para Cameron e Quinn (2006) quando uma organização é dominada pela cultura de mercado os gestores classificados como os mais efetivos tendem a apresentar uma condução rígida e uma preocupação com todos os elementos que compõem o ambiente externo, como os fornecedores, clientes, concessionários, concorrentes, sindicatos, órgão reguladores, entre outros. Eles são bons em dirigir, produzir resultados, negociar e motivar outras pessoas.

A cultura orientada para o mercado, para os autores citados anteriormente, não está relacionada com eficiência em vendas, o foco principal está na forma de realização de transações e parcerias para criar vantagens competitivas. Os líderes procuram buscar uma maior rentabilidade, resultados finais maiores, força em nichos de mercado, metas de estiramento, base de clientes, entre outros. Um dos valores fundamentais que dominam na cultura de mercado é a competitividade e a produtividade, com uma forte ênfase no posicionamento externo e controle.

Assim, para atender essa perspectiva, como destaca Kaplan e Norton (1997), as empresas procuram definir o segmento de clientes e mercados que desejam operar e essa definição determina a orientação do gestor e a sua relação com o mercado. As empresas que procuram atender a uma variedade de segmentos acabam por não atender nenhum, por isso a importância em delimitar o ambiente de atuação (Figura 8), e conhecer os indivíduos que atuam como principais interessados nas operações da empresa. Nesse sentido, são apresentados alguns indicadores para verificar a atuação no mercado, como: participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes, e ainda alguns atributos que se tornam essenciais para medir o valor da empresa, como: atributos dos produtos e serviços, relacionamento com os clientes, imagem e reputação.

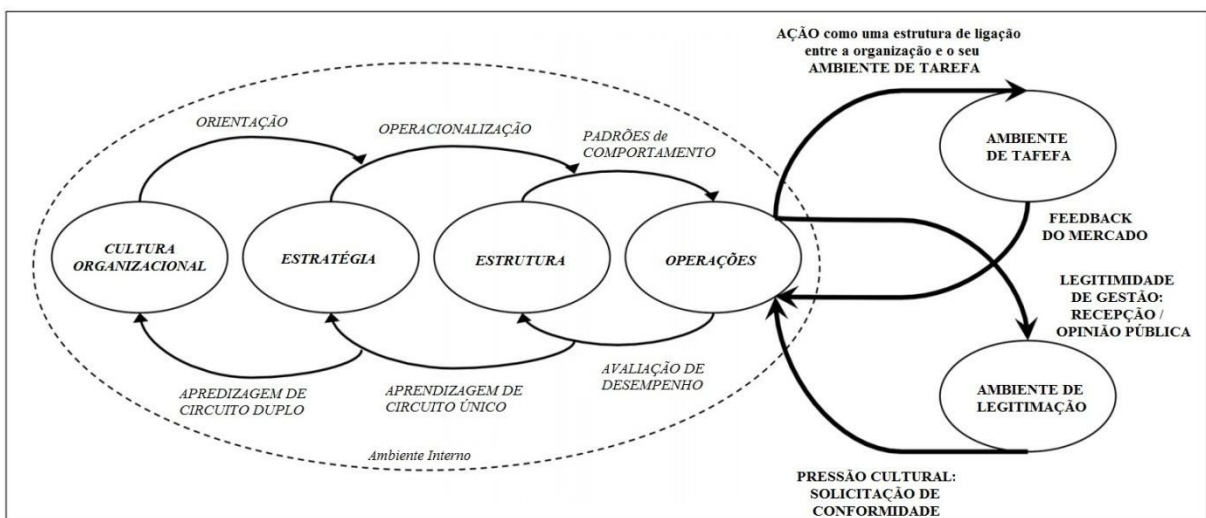


FIGURA 8: Ambiente organizacional.  
Fonte: Dauber, Fink e Yolles (2012, p. 11).

Conhecer todo o universo de atuação da empresa se torna importante para reagir frente às ameaças que são impostas. Las Casas (2008, p. 110), apresenta que as “oscilações econômicas afetam principalmente os hábitos de consumo e o rendimento dos consumidores, com reflexos imediatos para os diferentes setores”, assim a importância em conhecer o perfil dos grupos sociais e os valores que são percebidos pelo mesmo. Nesse ínterim, Kotler e Keller (2006, p. 140) trazem que o valor percebido é definido pela “diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas”. Para o gerenciamento estratégico do *marketing* voltado para pequena empresa, esse processo pode ser caracterizado procurando dar uma maior ênfase na dimensão do ambiente no qual estão inseridos, através da satisfação que é percebida pelos grupos de interesse. Essa satisfação pode ser definida como a “sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”, todos esses valores podem provocar o desenvolvimento de uma cultura com foco no ambiente de atuação da empresa.

Os pressupostos básicos de uma cultura de mercado, para Cameron e Quinn (2006), estão voltados para o atendimento do ambiente externo com suas hostilidades, com uma atenção maior as exigências dos consumidores e os seus interessados, nesse sentido a organização procura aumentar sua posição competitiva e as principais tarefas da administração são definidas em enfatizar a produtividade, os resultados e o lucro. As estratégias procuram a elevação na produtividade e na lucratividade, e assim, para orientar esse processo, a gestão da produção ganha uma visibilidade maior, nesse sentido a cultura é definida pelo modo de operar o negócio e sua importância reflete na qualidade dos produtos.

A área de gestão de produção se torna uma das mais estratégicas dentro da empresa, pois irá lidar diretamente com os produtos oferecidos ao mercado. Esse sistema pode ser definido pela entrada de insumos, processamento e transformação em produtos acabados que serão direcionados ao consumidor final. Nesse sentido, as finanças e o relacionamento externo surgem como variáveis relevantes para a manutenção da empresa no mercado. Gitman (2004) define finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro, saber gerir o capital e lidar com as oportunidades e ameaças, que provocam o rendimento ou a perda de recursos, é trabalhar com o risco, e assim, o gestor precisa conhecer os dados financeiros para analisar e planejar o uso adequado do capital disponível.

Nessa perspectiva surgem outras dimensões que estão ligadas ao atendimento dos grupos sociais externos e tem influência no resultado final, como a logística que envolve todas as atividades da cadeia de suprimento. A logística para a pequena empresa pode envolver a

análise de três setores, sendo: o mercado fornecedor, responsável pelo suprimento de matéria-prima e insumos para as empresas; os processos internos, principalmente os relacionados diretamente à produção e estoques em geral; e, o mercado consumidor, sendo este o principal setor responsável pela colocação no mercado dos produtos acabados.

Dentro do ambiente de atuação das empresas diversos fatores podem interferir e provocar perdas ou ganhos na organização. Nesse sentido, Porter (1980) enumerou cinco forças que atuam sobre a empresa e que influem nos resultados finais, sendo: a ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor, ou seja, a existência de poucos concorrentes pode caracterizar maior receita para a empresa; a intensidade entre os concorrentes existentes, fator que influencia na oferta de produtos e ou serviços; a ameaça de produtos ou serviços substitutos, assim, quanto maior a fatia de mercado que a empresa consegue deter, maior será sua fonte de receita, e isso pode ser caracterizado pelas barreiras de entrada a novos produtos; o poder de barganha dos compradores e clientes, definido como a dependência do comprador em adquirir produtos e serviços em mercado exclusivo, e assim, não oferecer alternativa onde possa ocorrer a negociação do preço final; e o poder de barganha dos fornecedores, quando estes se tornam exclusivos por não ter alternativas de vendas, assim a empresa começa a ter retornos financeiros maiores, pois os fornecedores não conseguem negociar o preço. Todo esse conjunto de fatores determina os ganhos de eficiência financeira da empresa e provoca ações psicológicas sobre os indivíduos interferindo na cultura.

O modelo diamante de Porter (1989) é outro conceito que desperta a atenção dos gestores para o ambiente externo, e é apresentado por meio da análise de duas variáveis, sendo: as oportunidades e o governo. As oportunidades são fatores que ocorrem fora da empresa e podem intervir na mesma; já as ações do governo podem influenciar no processo de competitividade. Além desses dois fatores, segundo o autor, existem ainda outros determinantes que estão mais diretamente ligados à empresa, com infraestrutura, trabalho qualificado, recursos financeiros, fornecedores, associações industriais, inovação, mercado, etc. Todos esses sistemas demonstram a característica da empresa, sua orientação e interação com o meio ambiente externo, cujo principal propósito é alcançar os objetivos financeiros necessários para a sua manutenção no mercado.

Nesse sentido os determinantes surgem como uma visão de futuro para orientação e compreender as transformações que ocorrem no contexto político, econômico, social e tecnológico, como apresenta Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2010), que afeta a organização e direciona a uma intensificação na atuação no mercado (Figura 9). O foco no ambiente externo



exige a criação e exploração de nichos de mercado, produtos com maiores qualidades, atenção maior aos clientes e aos grupos de interesse.

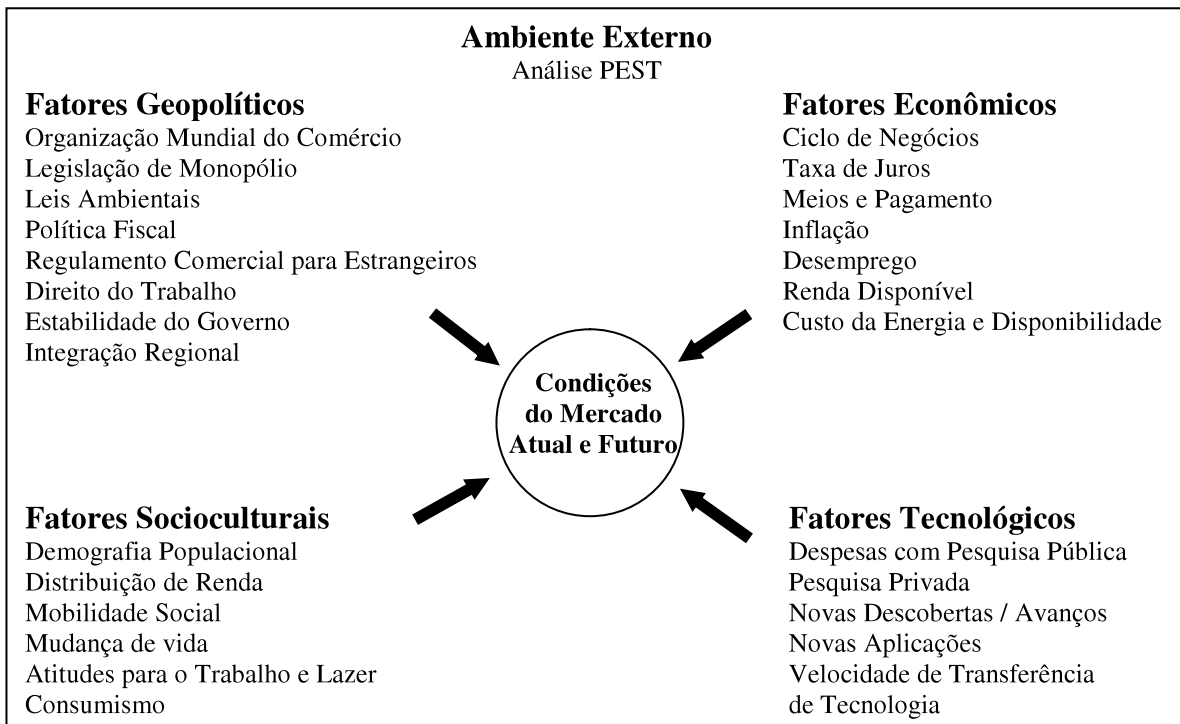


FIGURA 9: Ambiente de negócios para mercados atuais e futuros.

Fonte: Weijermars (2011, p. 102).

A atenção dada ao ambiente externo, nessa nova configuração, segundo Kaplan e Norton (1997), exige uma maior preocupação com a customização de produtos e serviços, a definição dos preços e a diminuição do ciclo de produção. Um dos principais fatores que estão ligados a orientação de mercado é a redução dos custos de produção, e nesse processo a tendência está voltada para a terceirização de parte da produção, o fortalecimento de parcerias e as alianças estratégicas, com o objetivo de manter a competitividade junto ao mercado globalizado.

Ainda segundo os autores, citados anteriormente, outro fator está no desenvolvimento de relacionamentos que possam conseguir a fidelização dos clientes e permitir que novos segmentos e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência. Nesse sentido, constituir uma visão de todo o ambiente organizacional e os fatores que de alguma forma podem influenciar no desempenho da mesma, constituem em uma orientação psicológica que determina as ações dos gestores, pois, a permanência no mercado está condicionada aos resultados financeiros, tornando, nesse contexto, um dos principais focos da organização.

## 2.4 CULTURA HIERÁRQUICA

O tema relacionado ao poder e controle foram objeto de estudo em áreas como: antropologia, sociologia e psicologia. Autores como Tannenbaum (1956) e Etzioni (1965), apresentaram diversas contribuições sobre a temática. As empresas com uma orientação hierárquica têm o embasamento teórico nessas concepções, procurando o alinhamento de suas competências com o uso do controle e a manutenção dos níveis de poder, na busca pela aceitação do público em geral, legitimado pelo compartilhamento do grupo ou ajustamento mútuo, nos quais passam a aceitar a nova situação, como destacam Mintzberg (2004) e Schein (2009). A função da variável controle, em sua universidade, resulta na forma como a organização vai se comportar perante os recursos que estão disponíveis.

O controle dentro da organização reflete suposições de que o papel do indivíduo na estrutura encontra uma generalização que precisa ser coordenada, assim parte da sua atividade está sujeita ao exercício do controle, com isso a necessidade de ajustamento dos indivíduos ao trabalho e de outros aspectos do funcionamento da organização, como destaca Tannenbaum (1956). O controle envolve a regulação ou manipulação de alguma coisa, como: recursos financeiros, insumos, produtos, clientes, entre outros, que estão sujeito ao controle organizacional. O controle tem tanto a parte ativa quanto a passiva, ou seja, aquele que controla e o que é controlado. Nesse aspecto o processo de controle é uma variável fundamental para as organizações, mesmo que seja realizado em um plano não formal, ou seja, na mente dos proprietários.

A estrutura de controle organizacional, para Etzioni (1965, p. 650), é determinada pela “distribuição dos meios usados por uma organização para obter o desempenho de que necessita e para verificar se a quantidade e qualidade de tais desempenhos estão de acordo com as especificações da organização”. As organizações, devido a sua característica, apresentam estrutura diferente de outras unidades sociais, assim elas precisam ser planejadas, estruturadas e controladas. Para reforçar o cumprimento da sua missão, normas e regulamentos elas alocam recompensas e sanções, que refletem na estrutura do poder.

Para Mullins (2010) o conceito de controle e poder são características fundamentais do comportamento organizacional, os sistemas estão distribuídos por todas as esferas organizacionais e são partes necessárias de um processo de gestão. Conhecer as variáveis que interferem no desempenho organizacional serve para a tomada de decisão e para o planejamento de suas atividades. Assim, a forma como o poder é alocado define em grande parte o modo de controle que será exercido. Para Mintzberg (2004, p. 20) a “estrutura de uma

organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”, nesse aspecto, as atividades precisam do controle para assegurar o cumprimento da sua missão básica.

A rigidez no controle organizacional está condicionada ao número de pessoas ou atividades que a mesma executa, para Schein (2009, p. 268) “a medida que o número de pessoas na organização aumenta, fica cada vez mais difícil coordenar suas atividades”. Assim surge a determinação em níveis hierárquicos que é a representação mais simples para apresentar o controle organizacional, os níveis de poder e *status*. Dependendo do nível de distanciamento hierárquico os grupos tendem a formar subculturas nas quais refletirão os problemas da organização e a forma de execução de tarefas. Nesse processo o nível de rigidez pode refletir em distorções do que seja o controle organizacional.

Na cultura hierárquica o gerente classificado como o mais eficaz e de maior sucesso, por seus subordinados, pares e superiores, para Cameron e Quinn (2006), é aquele que tende a mover-se rapidamente na organização e que demonstra um estilo de liderança que corresponde às expectativas dos mesmos, eles são bons na organização, controle, monitoramento, administração, coordenação e manutenção da eficiência organizacional, e no qual consegue seguir um conjunto de normas e políticas, alinhando esses valores ao comportamento dos indivíduos.

Segundo os autores, citados anteriormente, os estudos do sociólogo Max Weber no início do século XX, definiram os conceitos básicos de uma cultura voltada para a característica hierárquica. Seus estudos procuravam atender às exigências de uma sociedade que queria cada vez mais a eficiência na produção de bens e serviços, devido a complexidade que se forma na sociedade e nas organizações. Weber propôs sete características que ficaram conhecidas como atributos clássicos da burocracia, as quais foram altamente eficazes no cumprimento de suas finalidades e amplamente adotadas em organizações cujo principal desafio era gerar eficiência, confiança, fluidez e previsibilidade. Essas características foram definidas como: regras, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade, impessoalidade e prestação de contas. Esse conjunto procura dar uma base de controle sustentável para as organizações e até hoje é amplamente utilizado.

Um dos principais atributos dessas organizações é manter o controle sobre produtos, serviços e trabalhadores, nesse aspecto e dentro de um ambiente interno estável, todas as outras funções podem ser facilmente integradas e coordenadas. Cameron e Quinn (2006) descreve que nesse ambiente ficam claramente definidas as linhas de autoridade para tomada

de decisão, as regras, os procedimentos padronizados, o controle sobre todas as funções e os mecanismos para prestação de contas, fatores que são avaliados como fundamentais para o sucesso organizacional. É uma cultura que nasce em um momento em que o controle sobre os aspectos organizacionais eram de fundamental interesse para os proprietários e agentes de interesse. Assim, essas empresas são caracterizadas por um lugar com ambiente formal e hierarquicamente bem estruturado, a preocupação está no longo prazo e na estabilidade, na previsibilidade e na eficiência, com regras e políticas claras para manter a segurança da empresa diante da complexidade do ambiente.

Nesse aspecto, a implementação de sistemas de gestão, a utilização da tecnologia da informação e a manutenção de banco de dados, como destaca Kaplan e Norton (1997), permite o desenvolvimento do gerenciamento empresarial e possibilita medir o seu desempenho nas suas várias dimensões ou atividades. Esses fatores conferem aos gestores um controle maior sobre todo o processo organizacional, facilita a tomada de decisão e o estabelecimento de estratégias organizacionais. As informações sobre o mercado e os clientes servem de subsídios para orientar a empresa na geração de valores. Assim o gestor,

- realiza pesquisas básicas para desenvolver produtos e serviços radicalmente novos que agreguem valor aos clientes,
- realiza pesquisas aplicadas para explorar tecnologias existentes a fim de criar a próxima geração de produtos e serviços,
- toma iniciativas focalizadas de desenvolvimento para lançar novos produtos e serviços no mercado (p. 104-105).

Esses valores são determinados pelas novas características que o processo produtivo vem apresentando devido às exigências do mercado, como destaca Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2010, p. 24), provocando a obsolência de conceitos como a “manutenção do ritmo de produção a qualquer custo, economia de escala e elevado volume de produção como princípio único, e uso de estoques de mercadorias para absorver variações na demanda, com a correspondente produção para acumular estoques”. Destarte, nota-se uma tendência, com relação a estrutura organizacional, que é a redução dos níveis hierárquicos e a introdução de novas tecnologias de controle organizacional.

Essas orientações procuram um maior controle interno para garantir a participação no mercado, são empresas que apresentam uma maturidade mais elevada. Kaplan e Norton (1997) destacam que a aprendizagem e crescimento, nesse ambiente, estão orientados aos fatores internos que trazem resultados para a organização, como: a capacidade dos sistemas de informação, a capacidade dos funcionários, a motivação, o *empowerment* e o alinhamento. Esses elementos são mensuráveis e produzem informações valiosas para os gestores, como: índice de satisfação dos funcionários, de retenção, de produtividade, entre outros que servem

para identificar a eficiência organizacional e assim auxiliar na determinação das estratégias de melhoria.

Ainda conforme os autores, citados anteriormente, o foco nos resultados financeiros está orientado pela gestão financeira e pela gestão do risco. Os objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa devem estar alinhado aos retornos financeiros, assim a empresa deve equilibrar o retorno com o gerenciamento e o risco. Qualquer dimensão que não seja adequadamente observada pode provocar grandes desajustes financeiros na organização e como consequência o prejuízo. Existem três temas estratégicos verificados em empresas com uma perspectiva de controle financeiro (Quadro 8), como: crescimento e mix de receita; redução de custos e melhoria de produtividade, e utilização de ativos e estratégia de investimento.

O crescimento do mix de receita é a ampliação do número de produtos e serviços que são oferecidos ao mercado, agregação de valor aos produtos e serviços e a modificação de preços. Os objetivos de redução de custos é no sentido de verificar os custos indiretos que afeta o nível de receita do mix de produtos. Para os ativos o objetivo é a redução do capital de giro necessário para sustentar determinado mix de produto e ainda desfazer ativos que geram retornos inadequados sobre o valor de mercado.

QUADRO 8: Temas financeiros estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento do Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento ( <i>throughput</i> )

Fonte: Klapan e Norton (1997, p. 55).

Para Mullins (2010, p. 665), o controle organizacional pode apresentar conotações emotivas e muitas vezes interpretadas de forma negativa, refletindo em um sistema de gestão autoritário, com a finalidade de exercer a pressão e manter a disciplina. No entanto o ato de controlar é uma característica do comportamento organizacional e está no centro da “troca

entre os benefícios que o indivíduo obtém por pertencer a uma organização e os custos de tais benefícios”. O controle no comportamento individual pode ser exercido com a finalidade de provocar estabilidade emocional, ou seja, quando o funcionário pede um *feedback* sobre o seu desempenho na organização, esse efeito é uma manifestação do controle velado ou implícito sobre o indivíduo, e ao mesmo tempo pode provocar um sentimento de estabilidade e conforto. Para os autores o controle organizacional pode servir para uma variedade de funções organizacionais, como:

- observância da legislação e os códigos de conduta recomendado;
- políticas e procedimentos, ordens permanentes;
- a estrutura da organização e relações de papel;
- o tipo de sistema de produção ou o uso de tecnologia;
- sistemas que incidem sobre a medição das entradas, saídas, processos ou o comportamento das pessoas;
- resultados gerais ou ações específicas;
- medição e desempenho diário das atividades operacionais - isso exige normas mais específicas de desempenho e ações corretivas rápida;
- recrutamento e seleção, socialização, formação e desenvolvimento;
- uma avaliação do desempenho global da organização como um todo ou como partes importantes do mesmo. Isto requer padrões amplamente baseada em desempenho e recursos para uma ação corretiva. Controle de qualidade total, preocupado com todas as áreas da organização, pode ser visto como parte de programas de gestão da qualidade total (p. 669).

O sistema de controle organizacional, conforme os autores citados anteriormente, apresentam cinco elementos essenciais (Figura 10), sendo: o ato de planejamento do que é desejado, no qual envolve a definição dos objetivos a serem alcançados e sempre que possível com atributos que possam ser mensuráveis; o estabelecimento de padrões de desempenho, que requer a definição de medidas realistas e expressos em termos quantitativos; o monitoramento do desempenho real, no qual requer um sistema de comunicação que seja preciso, relevante e oportuno, para a realização do *feedback*; a comparação da realização efetiva com a meta prevista, isso requer um meio no qual possa interpretar e avaliar as informações, a fim de detalhar o progresso, revelar desvios e identificar as causas prováveis; e a retificação e medidas corretivas, que têm o objetivo de corrigir situações que levem ao fracasso as metas definidas e avaliar o funcionamento do sistema de controle.

Nesse sentido, Cameron e Quinn (2006), destacam que uma das características dominantes desse tipo de organização é a estrutura e os sistemas de controle que são bem definidos, com procedimentos formais que moldam a forma com que as pessoas atuam na organização. A liderança está preocupada em manter a eficiência organizacional, e assim o estilo de gestão de pessoas reflete questões baseadas na conformidade e na previsibilidade. O conjunto de políticas e regras é definido como artefatos que mantêm a organização focada, do mesmo modo, as estratégias organizacionais procuram a estabilidade nos processos internos.

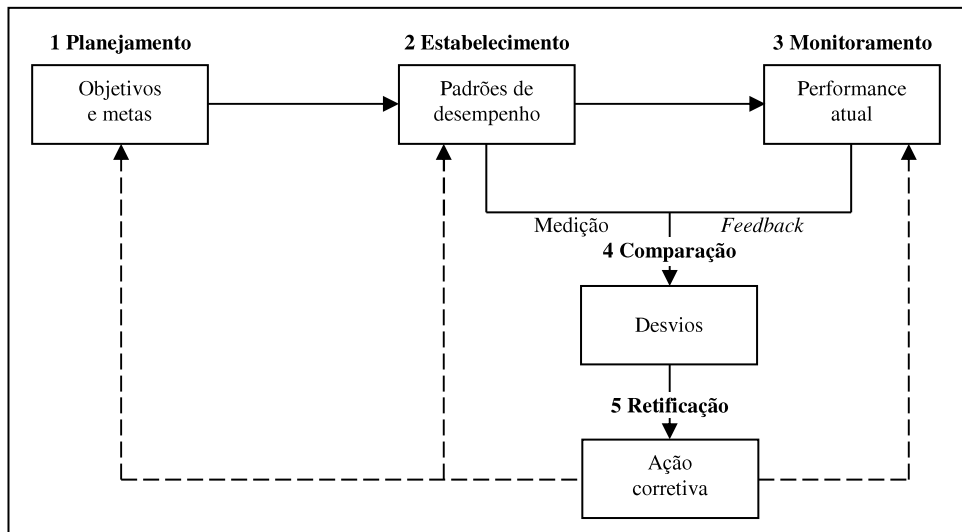


FIGURA 10: Os cinco estágios essenciais do controle organizacional.  
Fonte: Mullins (2010, p. 668).

Os sistemas de controle organizacional, para Mullins (2010), são essenciais para manter a organização do trabalho em uma instituição. No que refere aos funcionários, muito embora os gestores não admitam fazer controles rígidos a maioria gostaria de saber exatamente aquilo que os funcionários fazem e como se comportam. Em grande parte a orientação no controle organizacional é medida em nível da importância que é dada nessa dimensão em comparação as outras dimensões, que são de igual importância para a organização, e para a pequena empresa onde o proprietário gerente assume praticamente todas as funções.

## 2.5 PROPOSIÇÕES PARA MUDANÇAS

O processo de mudança, na cultura organizacional, está orientado pelo grau e pela rapidez das transformações que ocorrem no ambiente empresarial, como destaca Schein (2009), e ocorre devido aos novos valores que são incorporados pelos indivíduos, refletindo na forma de pensar das organizações, que por sua vez influencia no seu modo de operacionalização, ou seja, nas suas tradições, hábitos, histórias, símbolos e outras manifestações tangíveis como edifícios, produtos e serviços. Para o autor a cultura organizacional é algo que pode ser gerenciado, apreendido e transformado, no qual reflete forte obstáculo para as organizações e em grande parte no seu desempenho.

Corroborando com essa noção, Cameron e Quinn (2006) apresentaram uma sequência com o objetivo de fundamentar esse processo, destacando: a necessidade de gerenciar a cultura organizacional, devido às oscilações frequentes do ambiente; a necessidade de uma mudança na cultura, sendo que pela primeira vez as empresas estão gastando mais com equipamentos de informática e comunicação, do que em equipamentos industriais, agrícolas,

mineração, entre outros; a necessidade de observar o poder cultural, pois sem uma orientação é difícil efetuar qualquer mudança; e o significado da cultura organizacional, logo que como fenômeno é difícil de ser percebido até o momento em que se inicia um processo de mudança.

Para os autores, acima mencionados, parte das empresas que iniciaram o desenvolvimento da qualidade total, da reengenharia e do *downsizing* tiveram seus objetivos fracassados por não prestarem atenção aos fatores culturais que envolviam as pessoas e como se articulava dentro da organização, descrevendo que:

“embora as ferramentas e técnicas possam estar presentes e a estratégia de mudança implementada com vigor, muitos esforços para melhorar o desempenho organizacional falham porque a cultura fundamental da organização, valores, formas de pensar, estilos gerenciais, paradigmas e abordagens para a resolução de problemas continuam a ser a mesma” (p. 11).

Entretanto, grande parte das organizações que tiveram êxito na implementação de novas estratégias, os fatores considerados como determinantes para o sucesso estavam relacionados à cultura. Em sua raiz, a cultura de uma empresa geralmente é desenvolvida pelo proprietário gerente, no qual define a sua identidade e ao longo do tempo outros valores são acrescidos pela interação entre os indivíduos, assim, é desenvolvido o modo de atuação e a forma de sobrevivência no mercado.

O conjunto de fatores do ambiente externo vai exigir das empresas uma resposta rápida nos processos internos, e assim continuar a sua atuação no mercado. Nesse sentido, a cultura pode ser gerenciada de forma sistemática por equipes de trabalho com o objetivo de conduzir na implementação das novas estratégias, esse gerenciamento tem um efeito poderoso sobre o seu desempenho no longo prazo.

O processo de transformação e evolução comportamental forma o que Gagliardi (1986, p. 133) apresentou como o círculo virtuoso de aprendizagem, que é o processo de mudança orientada e incremental, no qual procura transformar o ambiente interno de acordo com as exigências do ambiente externo. Os valores que movem as pessoas estão orientados a “idealização da experiência coletiva de sucesso e da transfiguração emocional de crenças”. O líder deve conhecer a história para justificar suas propostas de mudanças, conduzindo os indivíduos a uma alteração incremental dos valores e dos pressupostos básicos.

Esse aspecto não trata de ir contra as rotinas individuais, mas estimular o nascimento de novos ritos por meio das experiências compartilhadas, ou seja, a definição de sucesso dentro da organização, e assim, modificar a base do círculo virtuoso (Figura 11), nesse sentido a alteração de valores quando continuamente praticado ganha uma validação social e passa a fazer parte da história da organização, transformando em novo ciclo de aprendizagem que orienta as ações individuais.





FIGURA 11: Processo incremental de mudança cultural.  
Fonte: Gagliardi (1986, p. 132).

Conforme o autor supramencionado, quando as alternativas de uma cultura se encontram inadequadas para a resolução dos problemas organizacionais, o círculo virtuoso se torna um círculo vicioso. Nesse cenário, a falta de sucesso da organização é atribuída a sua obsolescência no mercado e a sua competência se torna questionável, assim os fatores externos podem ser incontroláveis e o comportamento de certos indivíduos na organização começa a ser criticado, isso afeta o clima interno, a sua atuação e a sua manutenção no mercado. Para lidar com todos esses fatores, Kulvinskiene e Seimiene (2009), destacam que é importante analisar as características que podem ajudar os líderes no processo de mudança da cultura organizacional (Quadro 9).

QUADRO 9: Mecanismos de incorporação de crenças e valores

Mecanismo de estabelecimento da cultura primária	Expressão secundária e reforço da cultura primária
1. O que os líderes procuram medir e controlar.	1. Desenho organizacional e estrutura.
2. Como os líderes reagem aos eventos indesejáveis.	2. Sistemas e procedimentos organizacionais.
3. Critérios que são observados quando os líderes alocam recursos escassos.	3. Ritos e rituais da organização.
4. Forma deliberada sobre a modelagem de papel, o ensino e o treinamento.	4. Concepção do espaço físico, fachadas e edifícios.
5. Critérios observados quando os líderes alocam recompensas e <i>status</i> .	5. Histórias, lendas e mitos sobre pessoas e eventos.
6. Critérios observados quando os líderes recrutam, selecionam, concede promoção, aposentadoria e demite membros da organização.	6. Declarações formais da filosofia, dos valores e das crenças da organização.

Fonte: Kulvinskiene e Seimiene (2009, p. 29).

Nesse sentido, os gestores podem trabalhar esse processo usando a cultura primária, que é a cultura que se estabelece na organização quando ela inicia suas atividades, como expressão da cultura secundária, que são as modificações que ocorrem no comportamento da organização ao longo do tempo. Assim, dependendo da história compartilhada e do estágio de desenvolvimento da organização, os recursos, os esforços e o tempo para a mudança, se tornam mais difíceis e dispendiosos. Para ilustrar esse processo, Schein (2009), apresentou um quadro com as formas de trabalhar a mudança orientada da cultura (Quadro 10) e de acordo com o estágio de desenvolvimento da empresa. Salientando que, no processo de mudança o envolvimento das pessoas, inseridas no ambiente organizacional, é um dos principais fatores para o êxito, pois é a partir desse envolvimento que se cria padrões de comportamento.

QUADRO 10: Mecanismos de mudança cultural

<b>Estágio Organizacional</b>	<b>Mecanismos de Mudança</b>
Formação da base e crescimento inicial	1. Mudança incremental mediante evolução geral e específica 2. <i>Insight</i> 3. Promoção de híbridos no interior da cultura 4. Promoção sistemática de subculturas selecionadas
Meia-idade	5. Sedução tecnológica 6. Infusão de <i>outsiders</i> 7. Escândalos e explosão de mitos
Maturidade e declínio	8. <i>Turnarounds</i> (modificações drásticas) 9. Fusões e aquisições 10. Destruição e renascimento

Fonte: Schein (2009, p. 272).

A observação dos mecanismos que determinam o estabelecimento da cultura primária torna-se fator de grande relevância para alterar os fatores relacionados à expressão secundária e assim criar o mapa de realinhamento da cultura (Figura 12), descrito por Levin e Gottlieb (2009). Isso reflete no que Schein (2009) classificou como nível das suposições básicas compartilhadas, no qual vai refletir no comportamento da organização, na sua estrutura, nos processos, nos produtos e nos serviços.

Para atingir esses objetivos, nos seus diferentes estágios do ciclo de vida, o líder assume um papel fundamental dentro das organizações, segundo Levin e Gottlieb (2009). Em uma organização no seu estágio inicial o líder procura focar nas questões básicas que envolvem fatores como: a missão, metas, estruturas e procedimentos de trabalho, esses artefatos se tornam os valores que irão guiar a empresa. Todavia, as organizações em seu estágio inicial geralmente tem dificuldade de agregar os novos membros devido às experiências anteriores acumuladas, assim, o líder deve ser flexível e disposto a rever as suas suposições básicas.

Dessa forma e com o tempo, os relacionamentos se tornam mais efetivos e questões emocionais podem aparecer, provocando maior dependência dos membros ao líder.

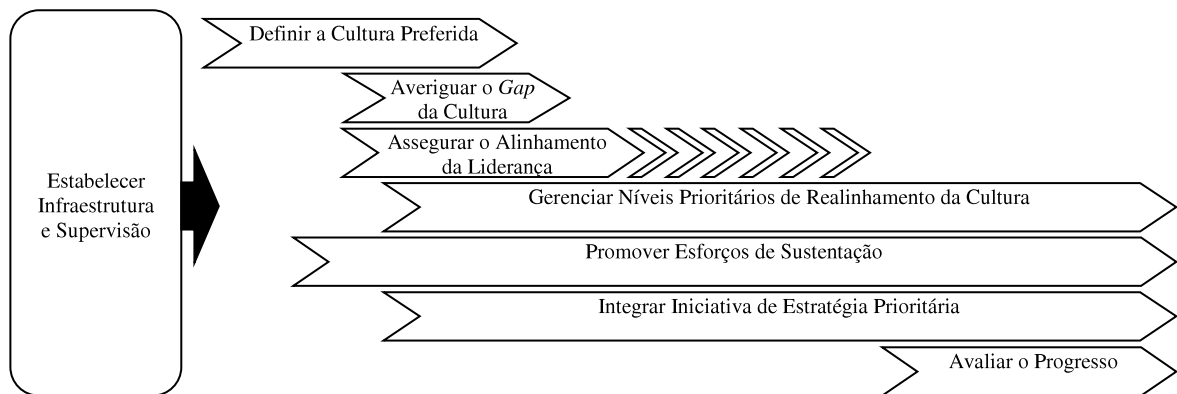


FIGURA 12: Mapa de realinhamento da cultura.

Fonte: Levin e Gottlieb (2009, p. 35).

Para o empreendedor a forma de lidar com a ansiedade no estágio inicial é de extrema relevância e assim transpor os antigos hábitos determinados pela sua experiência. Destarte, a não superação dessas emoções pode levar ao fracasso quaisquer iniciativas. Já na meio idade da organização, o papel da liderança ocorre em uma estrutura já sistematizada de valores, assim, a cultura tende a interferir em todo o ambiente organizacional, pois toda a ansiedade inicial se encontra estabilizada. Nessa etapa, o líder precisa de habilidade para controlar essas questões e alterar as premissas no sentido de atingir os objetivos organizacionais. Para as organizações maduras ou em declínio a liderança é definida por uma forte cultura de unificação, nesse ambiente já se tem a noção do que é certo ou errado e quais os tipos de comportamentos possuem validação social. O problema da liderança nessa fase é a forte resistência dos membros às iniciativas de mudança, assim o líder precisa desenvolver força suficiente para trabalhar essas questões.

Para lidar com essa ansiedade nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional o monitoramento da cultura se torna importante, e assim, conhecer as características da empresa, acompanhar as mudanças ao longo do tempo e orientar esse processo na direção certa, são fatores fundamentais. Nesse sentido, para facilitar o gerenciamento estratégico da cultura e a orientação no processo de mudança, Kulvinskiene e Seimiene (2009), apresentaram uma matriz cujo objetivo é monitorar a cultura organizacional. Essa matriz está dividida em quatro grupos, sendo:

1. Pontos fortes da cultura organizacional que a empresa deve manter.
2. Lados fracos da cultura organizacional que a empresa deve mudar.
3. Os lados existentes da cultura organizacional que, atualmente, não são muito fortes e que devem ser melhorados, porque eles têm um grande potencial para o futuro.
4. Os lados existentes da cultura organizacional que são muito fracos e que devem ser evitados e não forçado (p. 42).

Para Levin e Gottlieb (2009) quando a mudança é uma exigência interna ou externa há a necessidade de um realinhamento da cultura para uma maior organização e melhoria no desempenho. A mudança organizacional, atualmente, tornou-se um clichê no mundo dos negócios, mais é um fato da vida organizacional, pois a mesma deve ser capaz de se adaptar e fazer isso de forma proativa para sobreviver e prosperar. A capacidade de realinhar a cultura de forma eficaz para apoiar os objetivos estratégicos pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser um facilitador forte ou um obstáculo intransponível para a implementação sistematizada de novas estratégias. As iniciativas organizacionais de mudança, na busca por um desempenho ideal, estão orientadas pela capacidade de liderança, perseverança e tenacidade, ingredientes para um realinhamento cultural de sucesso.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo tem por objetivo fazer um levantamento sobre o perfil dos empreendedores e os fatores culturais que influencia no desempenho das indústrias de confecção de Goiânia, pertencente ao APL de Goiânia (Figura 13), e assim, o fortalecimento do setor por intermédio da proposta de mudança cultural. O estudo baseou-se na análise da cultura mediante o modelo de valores contrastantes, apresentado por Cameron e Quinn (2006), em seu instrumento de avaliação da cultura organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI*). A pesquisa foi direcionada aos gestores das empresas, com a aplicação de questionário para melhor quantificação e qualificação da problemática apresentada, possibilitando sua descrição, análise sobre a natureza da realidade e da verdade, e os valores que podem estar inseridos no nível das suposições básicas, como apresenta Schein (2009).



FIGURA 13: Municípios que fazem parte do APL de Goiânia.  
Fonte: SEPLAN (2011).

A pesquisa é considerada como conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados para formular e resolver problemas de aquisição do conhecimento de uma maneira sistemática. Para Marconi e Lakatos (2009, p. 157), “constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”, requer um conjunto ordenado de ideias para verificação dos fatos considerados, e assim apresentar proposições que se aproximam da realidade. Nesse sentido se dá o conhecimento, exato ou quase exato, do problema proposto.

Com relação à abordagem foi utilizado o método indutivo, que segundo os autores anteriormente citado, “é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, insere-se uma verdade geral ou universal” (p. 86). Nesse método são considerados três elementos fundamentais, sendo: a observação dos fenômenos, a descoberta da relação entre eles e as generalizações da relação. Esses elementos são definidos como:

- a) observação dos fenômenos – nessa etapa observamos os fatos ou fenômenos e os analisamos, com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação;
- b) descoberta da relação entre eles – na segunda etapa procuramos por intermédio da comparação, aproximar os fatos ou fenômenos, com a finalidade de descobrir a relação constante existente entre eles;
- c) generalização da relação – nessa última etapa generalizamos a relação encontrada na precedente, entre os fenômenos e fatos semelhantes, muitos dos quais ainda não observamos ‘e muitos inclusive inobserváveis’ (2009, p. 87).

A indução procura levantar o estado atual do fenômeno, partindo do pressuposto que a sociedade é um conjunto em constante transformação e está sujeita às leis da dialética. Destarte, a proposição teórica foi baseada no estudo e análise sistematizada de materiais derivados da literatura especializada, constituída de livros, artigos e outros disponibilizados por meio da experiência (profissional e pessoal), de teorias e de generalizações extraídas de dados empíricos, com o objetivo de definir o modelo teórico que orientou e deu suporte para análise dos resultados obtidos.

No que se refere a modalidade foi adotada a pesquisa aplicada com estudos transversais. A pesquisa na modalidade aplicada, segundo Marconi e Lakatos (2009), é aquela em que os conhecimentos adquiridos são utilizados para aplicação prática e voltada para a solução de problemas concretos da vida moderna. Os estudos transversais são determinados por descreverem as características dos indivíduos de uma população com relação ao seu perfil pessoal, suas histórias e outros fatores que influenciam no grupo, considerando o estado atual dos fenômenos, ou seja, no momento da pesquisa.

Quanto aos seus objetivos a pesquisa fundamentou-se na abordagem descritiva, que segundo Andrade (1997), esse método se baseia na coleta de dados sem a interferência ou manipulação do pesquisador e com a utilização de algum instrumento, como a aplicação de questionários ou a observação sistemática. Na concepção de Gil (1991), o método descritivo visa apresentar as características de determinada população ou fenômeno. Para fortalecer o conceito, Marconi e Lakatos (2009, p. 189), descrevem que esse método “consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos”.

A respeito do procedimento, a abordagem focou na análise dos fenômenos de forma quantitativa e qualitativa, para os autores supramencionados, a quantificação é primordial na ciência para mensurar os fatos observados. Na pesquisa quantitativa os dados obtidos podem ser traduzidos em números e assim são utilizadas técnicas estatísticas para a aferição da realidade estudada, possibilitando a inferência ou afirmação das proposições. A função do método estatístico é “fornecer uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um

todo organizado” (p. 108), ou seja, é a redução dos fenômenos em número com o objetivo de obter as generalidades específicas do grupo em estudo.

Na abordagem qualitativa, para Gil (1991), considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, do ponto de vista dos seus objetivos. Para Goldenberg (1998) o problema nas pesquisas qualitativas é controlar a subjetividade e evitar o enviesamento na análise dos dados, assim o estudo deve ser fundamentado na orientação teórica e deve se observar o contexto da pesquisa, o momento sócio histórico e a personalidade do pesquisador. A pesquisa quantitativa permite um maior controle sobre a problemática abordada. Dessa forma, a metodologia quantitativa e qualitativa permite um exame maior dos dados, sendo que é possível mensurar os fatores sociais observados e com isso fazer uma associação com a subjetividade do sujeito, levando em consideração a análise teórica apresentada.

À mesma altura, no objeto de pesquisa foi abordada a pesquisa de campo para o levantamento e coleta de dados dentro do grupo da amostra, com a observação direta extensiva e a técnica de aplicação de questionários. O procedimento de levantamento de dados, segundo Marconi e Lakatos (2009), pode ser realizado de duas formas, ou seja, a documentação direta que é o trabalho primário, aquele em que o próprio pesquisador obtém na pesquisa de campo ou laboratório; e a documentação indireta, definida como aquela que já existe e serve de suporte para o trabalho do pesquisador, como as fontes documentais e as bibliográficas. Nesse sentido, define-se a pesquisa de campo como a observação dos fatos tal como ocorrem, não permitindo isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas dentro do grupo.

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 203) o questionário é um dos instrumentos para coleta de dados necessários para a realização da pesquisa, não sendo o único instrumento, e no qual apresenta vantagens e desvantagens. Ele é “constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”, ou seja, a ausência do entrevistador é necessária para não influenciar no resultado da pesquisa. Para Laville e Dionne (1999) o questionário é um veículo para interrogar a população e conhecer suas opiniões para responder as hipóteses estabelecidas.

Nesse âmbito, o questionário foi estruturado por meio de questões semiabertas com o objetivo de conhecer verdades não apresentadas. As questões fechadas, utilizadas para medir as atitudes e opiniões, foram apresentadas com duas escalas de concordância do tipo Likert indicando atitudes negativas e positivas, com 100 pontos, do tipo: 0 – discordo totalmente, e

100 – concordo totalmente. A primeira escala procurou medir a forma como o gestor visualiza a cultura da organização no momento atual e a segunda a forma como deveria ser a cultura, ou seja, o modelo ideal. A escala de cem pontos proporciona maior liberdade para o entrevistado e confiabilidade para o pesquisador, conforme destaca Richardson (2008, p. 273), quando se utiliza escalas pequenas fica “difícil obter uma confiabilidade que permita fazer predições em relação às respostas dos indivíduos”.

Após essas análises, o instrumento para coleta de dados foi formatado na sua versão final, constituído por dez grupos de questões, nas quais procuram conhecer aspectos demográficos do setor, da cultura que predomina entre os gestores, com base na tipologia de Cameron e Quinn (2006), e opiniões consideradas relevantes para se conhecer outras dimensões que não estejam abordadas no instrumento.

### 3.1 O UNIVERSO DA PESQUISA

A delimitação do universo da pesquisa, objeto de estudo, baseou-se na técnica de amostragem por estratos, que segundo Richardson (2008) é a divisão da população em grupos, e foi realizada considerando a cidade onde as empresas estão instaladas. A cidade de Goiânia por apresentar um número maior de indústrias instaladas e maior dinamismo, foi extraída para ser objeto de pesquisa. Dentro do grupo foi aplicado o questionário utilizando o método de amostra aleatória simples, o número de empresas pesquisadas no estrato foi obtido por meio da fórmula para cálculo da amostra (Figura 15).

O objeto de pesquisa foi delimitado considerando a divisão regional de Goiânia (Figura 14), definido pelo Observatório Geográfico de Goiás, da Universidade Federal de Goiás (UFG, s.d). Para a aplicação da pesquisa foram considerados todas as regiões de Goiânia, sendo: Região Noroeste de Goiânia, Região Oeste, Região do Mendanha, Região Sudoeste, Região Norte, Região do Meia Ponte, Região Central, Região Leste e Região Sul.

O número total da amostra, objeto da pesquisa, foi formatado obedecendo ao nível de confiança de 90%, com uma margem de erro de 6%, e característica dos atores na proporção de 99,7% do universo da pesquisa, percentuais apresentados como aceitáveis nas pesquisas sociais, como apresenta Richardson (2008), isso possibilitou uma aferição melhor do universo em estudo, com uma amostra mais reduzida.





FIGURA 14: Divisão dos estratos por região.  
Fonte: Elaboração do autor (2012).

O método de amostra aleatória simples foi aplicado mediante o sorteio dos indivíduos inseridos no grupo, no qual foram encaminhados os questionários objeto de investigação. Para a definição do tamanho da amostra utilizou-se o quantitativo de empresas instaladas, em Goiânia, conforme apresentado pela SEFAZ-GO (2010), no qual totalizou 1604 indústrias. Para alcançar os objetivos descritos acima a amostra ficou definida em 48 empresas.

O tratamento estatístico e a tabulação dos dados foram realizados com a utilização do software “Microsoft Office Excel 2013”, possibilitando fazer as inferências para chegar ao objetivo que foi estabelecer uma relação entre a manifestação dos empreendedores e a cultura estabelecida no grupo, ou seja, a forma como essa cultura influencia no desenvolvimento das organizações.

$$n = \frac{s^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + s^2 \cdot p \cdot q}$$

**Onde:**

n = Tamanho da amostra

$s^2$  = Nível de confiança escolhido, em número de desvios (sigmas)

p = Proporção das características pesquisadas no universo

q = Proporção do universo que não possui a característica pesquisada ( $q = 1 - p$ )

$E^2$  = Erro de estimação

N = Tamanho da população

FIGURA 15: Fórmula para cálculo da amostra.  
Fonte: Richardson (2008, p. 170).

O coeficiente de correlação, para Levine (2008, p. 115), “mede a força relativa de uma relação linear entre duas variáveis numéricas”. Esse tratamento não busca descobrir causa e efeito, sendo que a correlação possibilita mostrar níveis de tendências entre as variáveis. Nesse sentido, outras análises devem ser consideradas para identificar as forças de atuação sobre as variáveis, como a análise subjetiva que é fundamental para inferir sobre os dados apresentados. A análise das forças de correlação foi estruturada conforme a proposta

apresentada por Dancey e Reidy (2006), que apontam uma classificação de forças seguindo o critério de:  $r = 0,1$  até  $0,3$  (fraco);  $r = 0,4$  até  $0,6$  (moderado);  $r = 0,7$  até  $1$  (forte). O objetivo é identificar as variáveis que apresentam o coeficiente de correção mais forte.

### 3.2 MÉTODO PARA IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA DO GRUPO

O instrumento utilizado para caracterizar a cultura dentro do APL de confecções de Goiânia foi o método de análise dos valores contrastantes de Cameron e Quinn (2006) proposto para identificar o tipo de cultura e os *gaps* que podem surgir entre o real e o desejado (Figura 16), e no qual são observados pelos gestores. A estrutura, do instrumento, é formada por quatro variáveis que são tipologias de uma dimensão maior da cultura dos indivíduos, sendo: a cultura clã, a adocrática, a de mercado e a hierárquica.

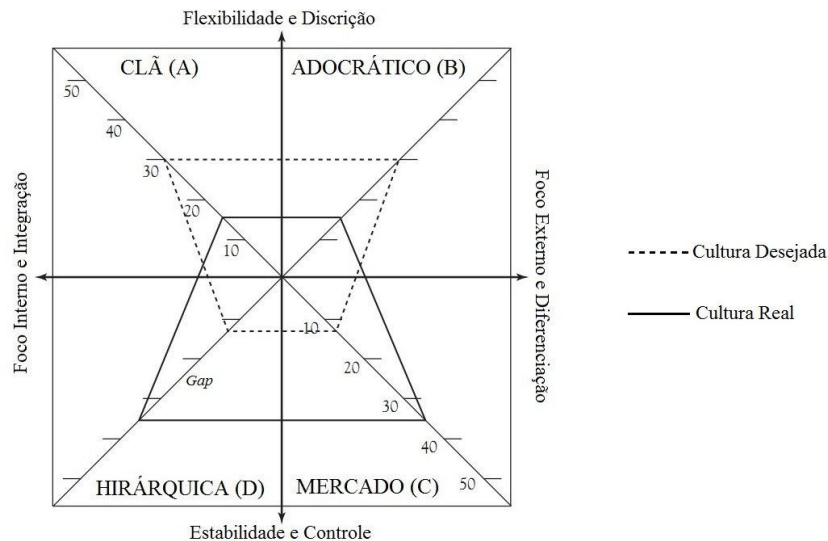


FIGURA 16: Gráfico de apresentação dos valores.  
Fonte: Cameron e Quinn (2006, p. 86).

O modelo apresentado por Cameron e Quinn (2006) sugere a distribuição dos pontos entre as tipologias de forma que o resultado seja igual a 100 pontos, dessa forma possibilita o contraste entre as tipologias culturais, o problema dessa metodologia é que o indivíduo pesquisado deve se utilizar de cálculos matemáticos e isso dificulta o processo. Para facilitar a coleta de informações, sobre os valores culturais dos gestores da indústria de confecções, foi utilizado o método de escalas gráficas de Likert com 100 pontos, de livre escolha com todos os valores concorrentes. O resultado final de cada tipologia cultural foi proporcional (Figura 17), de forma que a pontuação final foi igual a 100.

$A=A_i/Z_i ; B=B_i/Z_i ; C=C_i/Z_i ; D=D_i/Z_i$
<p>Sendo:</p> $Z_i = \sum A_i B_i C_i D_i$
<p>Onde:</p> <p><math>A_i</math> = cultura do tipo clã.  <math>B_i</math> = cultura do tipo adocrática.  <math>C_i</math> = cultura do tipo mercado.  <math>D_i</math> = cultura do tipo hierárquica.</p>

FIGURA 17: Fórmula para pontuação dos valores em cada dimensão.

Fonte: Elaboração do autor (2012).

O objetivo deste procedimento metodológico foi construir um instrumento de medida que fosse de fácil compreensão e no qual possibilitasse aos gestores responder com maior rapidez, sem utilizar-se de cálculos matemáticos, e assim, cumprir a sua função psicométrica. Sendo que, essa fórmula permitiu descobrir valores que são observados na organização e não apresenta relação de contraste. O estudo procurou integrar duas perspectivas de investigação com a articulação em torno do objeto, focando a teoria e a prática.

Nesse sentido, o instrumento para caracterização da cultura organizacional (Apêndice II) apresenta características que dominam em cada tipologia. Na cultura do tipo clã a organização apresenta características de uma empresa familiar, na qual se torna um lugar muito pessoal como extensão da família, a liderança é utilizada para orientar e ensinar os membros da organização, a gestão dos recursos humanos é caracterizada pela formação de equipe e participação dos membros, a organização se concentra na manutenção do ambiente interno e da flexibilidade. Os pontos que compõem essa dimensão serão obtidos pela soma dos números informados em “A” no instrumento de avaliação da cultura.

Na cultura do tipo adocrática a organização se apresenta com maior dinamismo, forte posicionamento empreendedor, as pessoas estão dispostas a assumir riscos, a liderança é considerada como instrumento para apoiar o espírito empreendedor e a inovação, o estilo de gestão dos recursos humanos é caracterizado pelo incentivo na assunção de riscos, assim, o que mantém a organização unida são as manifestações de inovação e um posicionamento de liderança no mercado, a organização enfatiza a aquisição de inovações e o que define o sucesso são os produtos e as inovações, ela procura um posicionamento externo, alto grau de flexibilidade e individualidade. Os pontos que compõem essa dimensão estão expressos em “B” no instrumento de avaliação.

Na cultura do tipo de mercado a organização procura um posicionamento externo, necessidade de estabilidade e controle. A liderança é desenvolvida com o objetivo de assegurar o foco nos resultados, a gestão de recursos humanos é caracterizada pela competitividade e agressividade junto ao mercado. Dessa forma, o que mantém a organização

unida é a forte ênfase na obtenção e no cumprimento de metas, essa característica se apresenta como valores dominantes. A definição de sucesso está orientada com base na participação no mercado e na superação da concorrência. Os pontos que compõem essa dimensão estão expressos em “C” no instrumento de avaliação.

Para finalizar, na cultura hierárquica a organização concentra-se na manutenção do ambiente interno, com a necessidade de procurar a estabilidade e o controle. A liderança tem a função de manter a coordenação e o bom funcionamento de acordo com normas definidas, a gestão de recursos humanos procura a conformidade, previsibilidade e estabilidade dos relacionamentos. O que mantém o grupo unido são os conjuntos de política e de regras formais, nesse sentido, as estratégias são definidas com uma ênfase na estabilidade nos processos internos. A base para o sucesso da organização está orientada pela eficiência, sendo que a entrega rápida, confiável, programada e de baixo custo são valores fundamentais. Os pontos que compõem essa dimensão estão expressos em “D” no instrumento de avaliação.

Para compor o resultado final da cultura, em cada dimensão, utilizou-se da fórmula composta da seguinte forma:

<p>Valor da cultura clã = <math>\sum(A5, A6, A7, A8, A9, A10)</math>.          Valor da cultura adocrática = <math>\sum(B5, B6, B7, B8, B9, B10)</math>.          Valor da cultura mercado = <math>\sum(C5, C6, C7, C8, C9, C10)</math>.          Valor da cultura hierárquica = <math>\sum(D5, D6, D7, D8, D9, D10)</math>.</p>
--

FIGURA 18: Fórmula do valor total de cada cultura.

Fonte: Elaboração do autor (2012).

O questionário foi dividido em duas partes, compondo ao todo dez grupos de estudo, cada um com características que permite identificar como o gestor observa o comportamento da organização e como deveria ser esse comportamento. O primeiro grupo procura conhecer aspectos relacionados a atuação da empresa no mercado e o perfil dos gestores, descrevendo características, como: tempo de atuação da empresa, número de funcionários, região em que está instalada, segmento no qual atua e nível de tecnologia que emprega. O segundo grupo está voltado para a identificação dos dirigentes da empresa, como: faixa etária, sexo, atuação no mercado e nível de escolaridade. O terceiro grupo procura identificar as características dos clientes, como: faixa etária, região de origem, sazonalidades vendas nos meses e nos dias.

A segunda parte do questionário está voltada para a identificação da cultura dos gestores do setor e a verificação do alinhamento das dimensões, propostas por Cameron e Quinn (2006), assim, foi solicitado aos gestores a atribuição de valor, em uma escala de 100 pontos, e dentro de cada dimensão, pontuando aspectos da cultura que mais se aproxima do observado na organização. Nesse sentido, o quarto grupo procurou identificar as características dominantes das organizações e que são percebidas pelos gestores; o quinto abordou a questão

da liderança organizacional; o sexto buscou um levantamento de como a gestão dos recursos humanos é realizada na empresa; o sétimo procura conhecer os aspectos que mantêm a organização unida; o oitavo tem uma orientação voltada para as estratégias organizacionais; e, o nono procurou conhecer a forma como é visualizado o sucesso na organização.

Outro fator a ser considerado na pesquisa é o plano de ação estratégica para mudança da cultura organizacional e está expresso no décimo grupo da pesquisa, sendo realizado por meio de perguntas abertas, com o objetivo de conhecer valores não informados nas dimensões anteriores. Esse modelo está baseado nos estudos de Cameron e Quinn (2006) e é apresentado em um quadrante (Quadro 11) abordando elementos que devem ser considerados no momento do desenvolvimento do plano de ação para mudança organizacional e procurando conhecer questões mais profundas sobre a natureza das organizações.

QUADRO 11: Plano de ação estratégica

<b>Tipo de Cultura: Clã, Adocrática, Mercado ou Hierárquica</b>	
Práticas que precisam ser mantidas.	Práticas que precisam ser desenvolvidas.
Práticas que precisam mudar.	Prática que precisam ser evitadas.

Fonte: Elaboração do autor (2012).

### 3.3 VARIÁVEIS DE CONTROLE

As dimensões dadas por Cameron e Quinn foram validadas com a análise fatorial de um grande número de indicadores de desempenho organizacional, como destaca Schein (2009). Nesse sentido, deve-se procurar construir tipologias que sejam simples e utilizar uma abordagem multidimensional mais aberta para conhecer suposições que não são apresentadas nas tipologias. O uso de questionários ou outro instrumento de coleta de dados fechados podem proporcionar ao pesquisador:

- Selecionar dimensões de mensuração que não sejam relevantes ou importantes em termos da dinâmica cultural de uma dada organização.
- Mensurar apenas as características superficiais da cultura, em razão de os instrumentos não serem adequados para descobrir as suposições tácitas compartilhadas mais profundas que definem a essência das culturas.
- O instrumento de levantamento não ser confiável nem válido, porque validar medidas formais de algo tão complexo e profundo quando as suposições culturais é intrinsecamente muito difícil.
- A padronização das suposições culturais em um paradigma não poder ser revelada por um questionário.
- Os respondentes não estarem preparados para responder de modo confiável às questões do levantamento porque as suposições culturais são tácitas.
- O questionário ou processo de levantamento, na condição de intervenção muito poderosa, ter consequências imprevisíveis sobre os processos normais da organização (muitos pesquisadores levantam os dados e escondem-se em suas torres de marfim, sem mesmo considerar se a forma de levantamento influenciou e, possivelmente, perturbou a organização) (p. 192).

Com o objetivo de responder a cada uma destas questões, que possivelmente pode interferir no resultado dos dados e não atender ao propósito da pesquisa que é conhecer a cultura dos gestores das indústrias de confecções, procurou compreender, na perspectiva dos gestores, qual seria a melhor abordagem cultural que traria maiores resultados para a empresa, como consequência o desenvolvimento do setor. E se os mesmos estão comprometidos em um projeto de mudança, além de fazer uma comparação com outras empresas que apresentam formas de percepção interna e externa diferentes.

Outro fator importante é a identificação do que pode provocar o efeito *plop*, ou seja, a decisão pela não ação. Isso ocorre quando o grupo decide em não responder ao formulário de pesquisa, pela simples definição de que não irá agregar nada em suas organizações, ou respondem de forma superficial distorcendo a realidade. Para solucionar esse problema optou-se pela identificação dos heróis do grupo, e assim, buscar uma vinculação do instrumento de coleta de dados a instituições ou pessoas nas quais mantém poder e *status* perante o grupo de pesquisa, provocando um efeito psicológico em transmitir a verdade devido a alguma força ou intimidade na relação entre ambos.

Para conhecer as suposições mais profundas da cultura do grupo, e que não estivesse padronizadas nas tipologias do questionário fechado, optou-se pela utilização de questões curtas e abertas com o objetivo de verificar novos valores, por meio do método de descrição no plano de ação estratégica da mudança cultural de Cameron e Quinn (2006). A utilização dessa técnica procura minimizar o envolvimento do pesquisador com a cultura da instituição, e assim, evitar possíveis interferências no resultado da amostra.

Ainda com o objetivo de validar a amostra descrevendo a cultura do grupo, optou-se por não isolar os *outsiders*, ou seja, as variáveis que podem influenciar no valor da amostra, assim, elas serão analisadas e comparadas com os *scores* totais. Essas variáveis podem ser destacadas como: experiências anteriores, maturidade da empresa, ilha cultural, público alvo, estágio de evolução do grupo, entre outros fatores. Para verificar se essas variáveis interferem na cultura do grupo o questionário procurou conhecer o tempo de atuação da empresa no mercado e a região onde a empresa está instalada.

A proposição inicial é de que a cultura, formada por suposições compartilhadas entre os atores do APL de confecções de Goiânia, tende a unificação de valores e crenças. Dessa forma espera-se que o grupo apresente um sentimento único, deixando transparecer a forma como funciona e quais as pretensões para atuação no futuro.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Para coletar os dados da pesquisa foram aplicados questionários aos gestores das indústrias de confecções do município de Goiânia, entre os dias 01 de fevereiro a 30 de abril de 2013. O total da amostra representou 2,99% do número de empresas instaladas na cidade de Goiânia, conforme dados levantados no cadastro de contribuintes da SEFAZ-GO (SEFAZ, 2012), com o objetivo de analisar as dimensões culturais que influenciam no comportamento dos gestores e como trabalhar esse comportamento para o desenvolvimento do setor, conforme proposta apresentada por Cameron e Quinn (2006). Foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar os dados, o tamanho da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis.

O questionário foi composto por dez grupos de questões, sendo abertas e fechadas para obter um maior número de dados, conforme APÊNDICE A. Os grupos de 1 a 3 verificaram o perfil das empresas e a sua atuação no mercado, os grupos de 4 a 10 voltaram para a identificação da cultura dos gestores do setor de confecções. O décimo grupo apresentou questões abertas para a identificação de variáveis que não constavam nas análises anteriores. Após a coleta e a análise dos dados todas as variáveis foram consideradas no grupo da amostra, pois, como destaca Schein (2009), a cultura corporativa manifesta-se de várias formas e todas as variáveis devem ser consideradas e verificadas junto aos *scores* totais, tanto de forma qualitativa, quanto quantitativa.

### 4.1 CARACTERÍSTICA DAS INDÚSTRIAS

A pesquisa foi aplicada nas indústrias instaladas em Goiânia e realizada de forma presencial junto aos gestores, na forma de entrevista. Foram respondidos 49 questionários e todos foram considerados no conjunto da amostra. E assim, para cumprir o objetivo que é demonstrar a relação entre o perfil do empreendedor, a cultura e o desempenho organizacional, foram realizados testes com o objetivo de analisar a manifestação da cultura e o perfil dos empreendedores, no que se refere à maturidade das empresas, à idade dos proprietários e ao desempenho organizacional, todos verificados por meio da manifestação dos gestores ao preencherem o questionário.

O universo de pesquisa foi composto por 61,22% dos entrevistados pertencentes ao gênero masculino, e 39,78% pertencentes ao gênero feminino, onde também foram realizadas análises para verificar a relação entre o gênero e a cultura do grupo. Observou-se uma

participação maior dos empreendedores do gênero masculino, no qual será abordado na segunda dimensão de estudo.

A primeira dimensão do questionário identificou as características gerais das indústrias de confecções, sendo: ano de fundação, número de funcionários, bairro onde está instalada, segmento em que trabalha, insumos utilizados, quantidade de proprietários, processo de terceirização, idade média das máquinas e equipamentos, e manifestação quanto ao lucro da indústria.

Assim, a questão 1.1 teve como objetivo conhecer a idade média das empresas instaladas no setor de confecções de Goiânia (Tabela 4), verificar o nível de maturidade dessas indústrias e se as mesmas têm uma atuação duradoura no setor em Goiânia, também foram realizadas análises comparando a cultura dos gestores nos intervalos entre 1990 a 2001 e 2002 a 2013. Como resultado observou-se a média de idade de 8,28 anos das indústrias pesquisadas, com desvio padrão de 6,26 anos e variação entre 01 a 23 anos de atuação, estando o grupo concentrado no intervalo de 01 ano, sendo 32,65% do total da amostra.

TABELA 4: Idade das indústrias

<b>Intervalo</b>	<b>1990 - 1993</b>	<b>1994 - 1997</b>	<b>1998 - 2001</b>	<b>2002 - 2005</b>	<b>2006 - 2009</b>	<b>2010 - 2013</b>
Percentual	4%	12%	14%	16%	21%	33%
<b>Variância</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
39,2	1990	2012	2004	6,26	2006	2012

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Os dados mostram que a maioria das indústrias iniciaram suas atividades recentemente, devido a uma grande rotatividade dos empreendedores, visto que o percentual de crescimento dessas indústrias nos últimos dez anos foi pequeno, como apresenta Castro (2004) e dados extraídos do IBGE (2010), nos quais foram apresentados no primeiro capítulo. Esse fenômeno mostra que os empreendedores estão preocupados em atenderem as suas necessidades primárias, o que o GEM denomina de empreendedores por necessidade.

Esses empreendedores, em sua maioria, fazem parte de um mercado alternativo, onde o principal foco está na sobrevivência dentro do ambiente de negócio, como destaca Dornelas (2008), e assim, cria e transforma espaços sociais e atitudes comportamentais. Nesse sentido, o risco está associado à ansiedade inicial e na incerteza, passando a ser uma característica própria desses empreendedores. Destarte essa característica vem reforçar a problemática da falta de continuidade das atividades produtivas, conforme destacam Degen (2005) e os dados levantados na JUCEG (2011), onde 69,39% das empresas pesquisadas tem menos de 10 anos de idade.

O tamanho das indústrias, com relação ao número de funcionários empregados, de acordo com a classificação do SEBRAE (2010), foi abordado no item 1.2, com dados



apresentados na Tabela 5. O resultado mostrou um percentual relativamente próximo das pesquisas de Castro, Sousa, Silvestre e Brito (2006), pois 88% das empresas declararam ter no máximo 19 funcionários, sendo enquadradas como microempresas; e, 12% declararam ter entre 20 a 99 funcionários, sendo enquadradas como pequenas empresas. Esses fatores merecem destaque devido ao grande número de indústrias operando no setor e ao grande número de famílias envolvidas, que em sua grande parte movimenta a economia da região, influenciando na rede hoteleira, gráficas, centros comerciais, entre outros investimentos que estão direta e indiretamente ligado à indústria de confecções.

TABELA 5: Número de funcionários

<b>Intervalo</b>	<b>1 a 5</b>	<b>06 a 11</b>	<b>12 a 19</b>	<b>20 a 39</b>	<b>40 a 99</b>	<b>acima de 99</b>
Percentual	65%	17%	6%	3%	9%	0%
<b>Variância</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
174,6	1	65	8,3	13,2	3	2

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Ademais salienta-se que os centros de compras de artigos confeccionados de vestuário recebem diversos investimentos, tanto do setor público, quanto do privado, e contribuem para determinar uma imagem mais organizada do setor, como podemos visualizar facilmente no Setor Central de Goiânia, próximo ao Terminal Rodoviário, onde se localizam diversas galerias e centros de comercialização, como: Atacado Nota 10, Feirão da Moda, Espaço 18, Espaço da Moda, Galeria 69, Galeria Atlanta, Galeria Buriti, Galerias Brasil, Galeria Cristal, Galeria do Fabricante, Galeria Espaço 10, Galeria Mega Moda, Galeria Nova Opção, Galeria Via Brasil, Imperial Center, Shopping 44, entre outros.

Tem se ainda a Estação Goiânia e o Goiás Center Modas com grandes estruturas, nas quais oferecem maiores comodidades aos comerciantes e aos compradores. Os investimentos nesses espaços têm transformado o comportamento dos comerciantes e compradores, nos quais passam a exigir maior conforto e segurança, entretanto, é bem visível nos centros de compras certa desarticulação entre os empreendedores, fortalecendo a necessidade de promover uma estruturação no setor e a transformação em sistemas mais organizados, como destacam Castro e Brito (2006). Não houve amostras das médias e das empresas de grande porte, devido a dificuldade de acesso aos gestores dessas empresas.

O dimensionamento da localização das indústrias de confecções por região foi abordado no item 1.3, conforme mapa de divisão regional de Goiânia do Observatório Geográfico de Goiás, UFG (s.d.), com o objetivo de verificar as variações de comportamento em função da localidade, por meio da análise da cultura e sua relação com a região onde a indústria está instalada. Quanto a distribuição das indústrias por região, o resultado mostrou que 43% estão

localizadas na região do Mendanha, 29% na região Oeste, 12% na região Central, 8% na região Sudeste, 6% na região do Meia Ponte, e 2% na região Sul de Goiânia.

O segmento de mercado que é atendido pela indústria foi abordado na questão 1.4, com o objetivo de reafirmar a identidade do setor. O resultado mostrou que o segmento de moda feminina tem uma grande parcela de participação entre as empresas pesquisadas, sendo 78% do total, o masculino apresentou taxa de 18%, moda infantil aparece com 2% de participação, e 2% declararam atender vários segmentos. Essa característica traz uma identidade própria para o setor na Capital, inclusive com a criação do APL de Confeccões de Moda Feminina que envolve os municípios de Goiânia, Trindade e Aparecida de Goiânia, apresentado pelo MDIC (2010).

O item 1.5 teve como objetivo conhecer os principais insumos que são utilizados por essas indústrias. O resultado apresentou a malha e o jeans como principais insumos, sendo 33% e 29% respectivamente, o algodão 16%, o sintético 8%, o plano 3%, a microfibrã, o poliéster, a renda e o tule com 2% de participação cada, e 3% afirmaram trabalhar com diversos materiais. Esse fator está relacionado ao segmento no qual grande parte das indústrias atuam, que é a moda feminina. O conhecimento dessas características possibilitam o desenvolvimento de pesquisas e investimentos nesses insumos, para tornar o setor ainda mais competitivo reforçando sua identidade.

A composição dos sócios das indústrias do setor foi abordado no item 1.6, com o objetivo de visualizar o comportamento do setor em função do número de sócios. Assim, dos gestores entrevistados, 37% declararam que a empresa possui um proprietário, e 63% declararam que a empresa é formada por dois proprietários. Da mesma forma, o item 1.7 investigou o percentual das atividades que são destinadas a terceiros, contribuindo para o crescimento da informalidade dentro do setor. Sendo que 83,67% dos gestores afirmaram destinar parte de sua produção a terceiros, nos quais oferecem serviços de corte, costura e acabamento.

Esse percentual mostra que as indústrias mantêm a cultura de terceirização da produção, influenciando o desenvolvimento de um número considerável de grupos informais, que refletem diretamente nos indicadores de produção do setor e fortalece o trabalho domiciliar, como apresenta Nunes e Campos (2006). Característica que impulsiona a oferta de produtos com baixo valor agregado, atraindo compradores de diversas partes do país, fortalecendo a identidade dos produtos comercializados em Goiânia e o turismo de compras.

Dessa forma, o comportamento do gestor forma a base da cultura organizacional, como destaca Schein (2009), refletindo em todo o setor, tornando uma prática natural e aceitável.

Comportamento que pode ser alterado com a oferta de incentivos as pessoas envolvidas no processo produtivo, como a criação de centro de produção com orientação dos diversos órgão governamentais e do setor privado, assim como são observados atualmente nos centros de compras, procurando o crescimento e robustecimento da endogenia local, como destaca Brandão (2004).

Quanto a quantidade de itens que são direcionados a terceiros, a pesquisa mostrou que 83% das indústrias destinam mais de 60% da produção para faccionistas, que geralmente ficam encarregados pelos serviços que envolvem as etapas de montagem, costura e acabamento; 2% terceiriza de 30% a 60% da produção; e 15% destinam menos de 30% da produção para terceiros. Esse comportamento ocorre de duas formas, como apresenta Nunes e Campos (2006), na primeira as empresas detentoras de grandes marcas encaminham parte de sua produção para terceiros, na segunda tem-se os grupos que trabalham apenas como informais. A sazonalidade do setor também influencia nesse comportamento, cujo objetivo é buscar auxílio, geralmente com algum cooperado, para a produção das peças e assim atender essa demanda.

Diversas empresas são criadas para atender essas demandas sazonais, geralmente informais, e com o tempo acabam tendo dificuldades financeiras influenciando na decisão de manter, encerrar as atividades ou ainda buscar novos parceiros dentro do setor. Outro fator que merece destaque é o fortalecimento desses grupos informais, com a criação de centros de produção ou a interligação em rede com o objetivo de inclui-los na formalidade, mostrando que financeiramente é compensador. Assim, cabe uma articulação maior dos órgãos governamentais e algumas instituições privadas para o fortalecimento dessas empresas.

A questão 1.8 investigou a idade média das máquinas de costura das confecções, com o objetivo de visualizar a tecnologia que é empregada e se os mesmos estão preocupados com a inovação. Assim, 8% dos gestores declararam que mantém um maquinário com menos de dois anos de utilização; 74% mantém entre dois a cinco anos de utilização; 10% entre seis e nove anos; e 8% dos gestores mantém maquinário de dez a quinze anos de utilização. Observa-se que o setor apresenta uma composição das máquinas e equipamentos atualizada, mostrando que os gestores estão investindo em máquinas mais modernas. Na análise da cultura dos empreendedores será possível apresentar essa característica do gestor local, sobre a preocupação com investimento em máquinas e equipamentos modernos.

A manifestação dos gestores quanto à lucratividade da confecção foi abordado no item 1.9, o resultado mostrou que 63% dos gestores consideram a confecção lucrativa, ou seja, dentre todas as dificuldades diárias o setor apresenta oportunidades de ganho financeiro; 14%

declararam que a confecção é muito lucrativa; e 23 % disseram que a confecção é pouco lucrativa. Para verificar o comportamento do gestor quanto à lucratividade foi realizada análise entre a cultura e a manifestação de lucratividade, com o objetivo de apresentar o formato da cultura em função da lucratividade e torna-los mais organizados.

Enfim, para atender aos anseios do grupo a mudança incremental e a infusão de *insight* pode trazer uma grande contribuição para o desenvolvimento do setor, sendo que esses elementos devem ser introduzido se forem financeiramente viável a execução pelos gestores. Quando se trabalha com grupos, nos quais mantém uma grande interação individual, tem-se como fator facilitador a introdução de experiências individuais de sucesso nos quais tão logo se transforma em experiências coletivas, como destaca Gagliardi (1986), e essa característica afeta todo o grupo induzindo aos novos conceitos.

#### 4.2 PERFIL DOS GESTORES

A segunda dimensão da pesquisa está relacionada na identificação do perfil dos gestores das indústrias de confecção de Goiânia, sendo: ano de fundação da confecção, faixa etária do proprietário, sexo, exercício de outras atividades, motivação para abertura da empresa, nível de escolaridade, experiências anteriores e como se apresenta as oportunidades para o setor, o objetivo é descrever o perfil desses gestores para verificar como se molda o comportamento e a sua influência no setor de confecções.

A função do gestor dentro da confecção foi abordada no item 2.1, e teve como objetivo verificar se o mesmo está totalmente envolvido nas atividades diárias da indústria. Nesse sentido, 75,51% do gestores declararam ser o proprietário da empresa, e 24,49% possuíam cargos de coordenação e supervisão, nos quais influenciam no comportamento do grupo.

A faixa etária dos proprietários foi abordada no item 2.2. E assim, conforme os dados coletados, 55% dos colaboradores estavam na faixa entre 36 a 45 anos de idade, 27% estavam na faixa de 46 a 55 anos de idade, 12% encontrava-se na faixa de 26 a 30 anos, e os que estava na faixa de 19 a 25 anos, 31 a 35 anos, e acima de 55 anos de idade apresentou percentual de 2% cada. Isso demonstra um universo composto por pessoas em sua maioria com idade acima de 36 anos, podendo apresentar certa capacidade de transformação, adaptação as inovações e as políticas governamentais. Os gestores que manifestaram ter menos de 36 anos representam 16% da amostra. No geral, esse grupo é caracterizado por pessoas em sua maioria homens, sendo que as mulheres tem uma predominância maior na faixa entre 31 a 35 anos.

A composição do sexo dos gestores foi abordado no item 2.3, sendo que do total, 61,22% dos gestores declararam ser do sexo masculino. A participação das mulheres no setor de confecções historicamente ocorre em uma frequência relativamente acentuada, principalmente aquelas com baixa escolaridade e nas quais não visualizam alternativas, submetendo ao trabalho domiciliar e a longas jornadas para complementar a renda, como apresenta Neves e Pedrosa (2007), logo esse trabalho passa a ser a principal fonte de renda. A pesquisa apresentou uma participação maior dos gestores do sexo masculino, mas não descartando a hipótese do emprego de mulheres no setor produtivo superior ao homem, principalmente nas terceirizações e subcontratações.

Para avaliar o índice de envolvimento do gestor com o setor de confecções e a indicação de sua principal fonte de renda, o item 2.4 verificou as atividades nas quais os proprietários das confecções estavam envolvidos. O resultado mostrou que boa parte dos gestores não possui outra fonte de renda, sendo que 95,91% mantinha dedicação integral ao setor de confecções. Para complementar esse dado, o item 2.5 investigou a motivação para a abertura da empresa, sendo que do total 76% dos gestores declararam ter aberto a empresa como oportunidade de negócio, fortalecendo a conceituação de Dornelas (2008), de empreendedores por necessidade que não conseguem visualizar outra alternativa e resolvem abrir o próprio negócio, aproveitando dos fatores locacionais instalados e do baixo investimento em máquinas e equipamentos; 20% declararam que a empresa já era da família; e 4% afirmaram que o motivo para abertura da empresa foi a saída do emprego.

Outro fator que merece destaque é o nível de escolaridade, historicamente as pessoas envolvidas no setor apresentam baixo índice de escolaridade, conforme destaca o SEBRAE (2010). O item 2.6 teve como proposta conhecer o nível de escolaridade dos proprietários das confecções, para uma avaliação do formato que está se moldando no setor na atualidade. De acordo com os dados levantados verifica-se que boa parte dos gestores possuem escolaridade de nível superior, sendo 59% dos respondentes; 39% afirmaram ter ensino médio completo; e 2% possuía o ensino fundamental. Esse levantamento possibilita uma compreensão da forma como o nível de escolaridade pode influenciar no desenvolvimento de uma cultura voltada para o fortalecimento do setor.

O item 2.7 analisou as experiências anteriores no setor de confecções por parte dos gestores, sendo que, dos dados levantados 61,22% disseram apresentar experiências anteriores. O tempo médio foi de 8,74 anos, ou seja, um nível de experiência relativamente pequeno, fortalecendo a hipótese do empreendedor por necessidade. Nesse aspecto, o item 2.8 abordou a visão do entrevistado quanto às oportunidades que são oferecidas no setor de

confeções na atualidade, e assim, 93,87% afirmaram que o setor apresenta muitas oportunidades para crescimento pessoal e coletivo. O mercado de Goiânia tem essa característica de sazonalidade no volume de vendas, entretanto mantém um fluxo quase que contínuo de vendas anual, pois, semanalmente diversas pessoas de várias partes do país aproveitam para fazer compras no mercado local. Outro fator que merece destaque, é a lucratividade do setor, pois parte dos entrevistados consideraram o setor como muito lucrativo e ainda apresentando muitas oportunidades.

#### 4.3 PERFIL DOS CLIENTES

A terceira dimensão de estudo está relacionada na identificação dos principais clientes da confecção, sendo: tipo de cliente, faixa de idade dos clientes, origem dos principais clientes, mês e dia da semana de maior movimentação na indústria. O objetivo é conhecer a dinâmica que se forma dentro do setor na atualidade e como essas características podem influenciar no desenvolvimento de uma cultura que vai ao encontro das expectativas dos consumidores de modo geral.

Os principais clientes da confecção foi abordado no item 3.1, para identificar o perfil desse consumidor, e assim, 72% dos gestores declararam que os clientes são outros lojistas, que comprem no mercado local para revenda em outras regiões, em sua maioria oriundos de outros Estados; 16% dos gestores declararam que são cliente finais; 6% destinam os produtos para a loja da confecção; 4% destinam para distribuidores; e 2% são destinados a vendedores externos. Vale ressaltar que os clientes finais apresentam uma parcela significativa de compras no mercado local, perdendo apenas no volume de compras já que os lojistas geralmente fazem grandes encomendas. Isso fortalece a cultura da venda no atacado dentro dos centros de comercialização de Goiânia, como pode ser facilmente percebido nas galerias da região do entorno do Araguaia *Shopping* e no Goiás Center Modas.

O item 3.2 teve como objetivo verificar a faixa etária dos principais clientes da confecção, assim sendo, 61% dos entrevistados declararam que os principais clientes estão na faixa entre 36 a 45 anos, 23% declararam que os clientes estão na faixa de 26 a 35 anos, 4% possuem acima de 46 anos de idade, 2% possui de 15 a 25 anos, e 10% declararam que os clientes apresentam idades variadas. Essa característica mostra que os clientes, em sua grande maioria, são formados por empreendedores que buscam no setor de confecções uma alternativa para aumentar a renda pessoal e familiar.

Para mostrar a origem dos principais clientes da confecção, o item 3.3 procurou visualizar como está sendo feita essa distribuição no mercado externo, assim 84% dos gestores afirmaram que os clientes são em sua maioria de outros Estados do país; para a grande Goiânia e os demais municípios do Estado são 8% cada. Esse indicador mostra o perfil dos principais clientes do setor de confecções de Goiânia, sendo: em sua maioria jovens, empreendedores, de outros Estados e lojistas, que aproveitam do mercado local, com baixo valor agregado, para revenda dos produtos.

Com o objetivo de verificar os principais Estados que mantém relações dentro do setor de confecções de Goiânia, foi disposto no formulário uma questão aberta para indicação dos mesmos. Como resultado o Mato Grosso apareceu em primeiro lugar nas menções sobre os principais destinos das vendas para fora do Estado (Tabela 6). Essa característica se justifica pelos aspectos econômicos que moldam o Estado do Mato Grosso, cuja principal atividade econômica está orientada para agricultura e pecuária. Outros Estados merecem destaque por apresentarem uma participação relevante nas compras em Goiânia, como: Pará, Tocantins, Minas Gerais, Bahia e São Paulo.

TABELA 6: Estados de origem dos clientes

<b>Estado</b>	<b>Acre</b>	<b>Bahia</b>	<b>Maranhão</b>	<b>Mato Grosso</b>	<b>Mato Grosso do Sul</b>
Percentual	7%	3%	4%	19%	3%
<b>Minas Gerais</b>	<b>Pará</b>	<b>Rondônia</b>	<b>Santa Catarina</b>	<b>São Paulo</b>	<b>Tocantins</b>
3%	16%	21%	3%	10%	11%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Dentre os meses de maior movimento, o item 3.4 apresentou que o fim de ano demanda uma procura maior dos produtos confeccionados, dessa forma 88% dos gestores apontaram os meses de novembro e dezembro como sendo de maior movimentação no setor; o segundo semestre teve percentual de 6%; e os meses de fevereiro e outubro, juntamente com as datas comemorativas obteve percentual de 2% cada. Essa característica está associada as festividades de fim de ano, onde lojistas de várias partes do país procuram o setor de confecções de Goiânia, aproveitando-se dos preços baixos, para preparar suas lojas para atender essa demanda. Principalmente as regiões norte e centro-oeste, como o Estado de Mato Grosso que apresentou um procura maior por artigos confeccionados em Goiânia.

O item 3.5 apresentou os finais de semana como de maior movimento na indústria de confecções, sendo 27% na sexta, 42% no sábado e 10% no domingo, segunda e quinta obteve 8%, a quarta teve percentual de 3%, e para 2% dos gestores não há dia específico de maior movimentação na indústria. Esse comportamento é fortalecido pelo turismo de compras, onde diversos lojistas de diferentes partes do país procuram a capital de Goiás para aproveitarem do comércio local. Movimentando, ainda, diversos outros segmentos que atuam de forma

indireta, como: hotéis, empresas de logística, combustíveis, restaurantes, entre outros, influenciado pela Feira *Hippie* que ocorre aos finais de semana e atrai compradores diversos.

Todo esse comportamento mostra a dinâmica do setor e os vários empreendimentos nos quais estão direta e indiretamente envolvidos, produzindo em sua totalidade uma grande oferta de trabalho e promovendo uma unicidade cultural dentro do setor, no qual reflete no perfil desses empreendedores. As intervenções nesse comportamento procura o desenvolvimento de uma mentalidade onde o formalismo passa a ser uma variável compensadora, já que é vista com principal entrave ao desenvolvimento local, entretanto está sendo constantemente alimentada por agentes que participam do setor, como: subcontratados, faccionistas e feirantes, que estão diretamente relacionado a produção e a comercialização.

### 4.3 DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um dos fatores responsáveis pela ação social, sua influência reflete nas atividades da empresa e nos interesses do grupo. Como fenômeno está condicionada ao tempo e as regras específicas de cada grupo em suas atividades diárias. A cultura promove todas as ações comportamentais refletindo na transformação social e econômica. Neste âmbito, a próxima etapa do questionário tem como objetivo verificar o tipo de orientação cultural que é desenvolvida entre os gestores do setor de confecções de Goiânia, conforme modelo apresentado por Cameron e Quinn (2006). O questionário procurou mensurar as dimensões da cultura, tendo como modelo a teoria dos valores contrastantes.

Na sua versão original, o questionário apresenta a designação de *Organizational Culture Assessment Instrument* (Anexo I), e é constituído por 24 questões que medem as dimensões da cultura organizacional, sendo: Clã (itens 1A, 2A, 3A, 4A, 5A e 6A), Adocrática (itens 1B, 2B, 3B, 4B, 5B e 6B), Burocrática (itens 1C, 2C, 3C, 4C, 5C e 6C) e de Mercado (itens 1D, 2D, 3D, 4D, 5D e 6D). Na sua versão final, o questionário preconiza que os gestores distribuam 100 pontos em uma escala tipo Likert, sendo: 0 “discordo totalmente” e 100 “concordo totalmente”.

As dimensões analisadas no questionário foram dispostas em seis categorias, conforme modelo de Cameron e Quinn (2006), sendo: 1 - características organizacionais; 2 - tipo de liderança; 3 - gestão de recursos humanos; 4 - artefatos que mantém o grupo unido; 5 - ênfase nas estratégias; e, 6 - critério de sucesso na confecção. O resultado da pesquisa foi disposto em tabelas, apresentando todas as categorias. Cada tabela foi dividida em duas colunas, na primeira têm-se dados da organização no seu momento atual e na segunda o desejado.



TABELA 7: Características organizacionais

Tipo	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana	Moda
Clã	30 – 40	90 – 100	61,6 – 75,1	15,8 – 16,7	70 – 80	50 – 90
Adocrática	10 – 50	100 – 100	51,2 – 73,0	22,6 – 13,5	50 – 70	50 – 70
Mercado	20 – 40	100 – 100	56,5 – 75,3	18,4 – 14,3	50 – 80	50 – 80
Hierárquica	10 – 30	90 – 80	32,4 – 54,2	23,8 – 14,2	20 – 50	20 – 50

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Na categoria características organizacionais (Tabela 7), a cultura tipo Adocrática e Mercado, no momento atual, apresentaram uma amplitude de 53 pontos e um *gap* de 21 pontos em média. Ou seja, o comportamento é pouco orientado para o empreendedorismo e para o ambiente de mercado, sendo que os gestores apresentam o desejo de obter uma participação futura maior nesse segmento. A Clã teve um *gap* de 13,5 pontos e apresentou uma média de 61,6 pontos na cultura atual, sendo a maior média comparado as demais tipologias e o menor desvio padrão com 15,8 pontos. A cultura Hierárquica teve um *gap* de 21,8 pontos, sendo que o modelo desejado apresentou uma pontuação pouco relevante. Da análise dessa categoria verifica-se que os gestores tem um comportamento mais orientado a cultura do tipo Clã.

Observando a pontuação mínima e máxima, percebe-se a existência de uma amplitude maior entre as tipologias culturais, atual e a desejada, isso mostra que os gestores estão dispostos a mudar o comportamento. A Adocrática apresentou o maior *gap* dentre as tipologias analisadas, ou seja, despertou uma atenção maior dos gestores, fortalecendo o conceito que os mesmos estão preocupados com a inovação dentro do setor. Percebe-se, que as outras tipologias apresentam um peso relativamente próximo e isso dificulta os investimento em tecnologia e inovação, já que outras dimensões também são prioritárias.

TABELA 8: Tipo de liderança

Tipo	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana	Moda
Clã	20 – 50	90 – 100	65,7 – 81,2	18,6 – 12,5	70 – 80	60 – 90
Adocrática	20 – 50	100 – 90	50,2 – 75,7	20,7 – 7,9	50 – 80	60 – 70
Mercado	20 – 50	90 – 90	53,0 – 73,4	18,6 – 12,3	50 – 70	60 – 70
Hierárquica	20 – 20	90 – 90	41,2 – 61,0	23,8 – 16,1	30 – 60	30 – 60

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Quanto a categoria tipo de liderança, (Tabela 8), a Clã apresentou uma média superior as demais tipologias, sendo 65,7 pontos, no momento atual, isso permite considerar que os gestores mantém um comportamento orientado para o ambiente interno da empresa e com foco nas pessoas. As tipologias Adocrática e Mercado, manteve uma pontuação média, apresentando um *gap* de 25,5 e 20,4 pontos, respectivamente. A cultura Adocrática apresentou um desvio padrão de 7,9 pontos, mostrando que o pensamento dos gestores estão alinhados, quanto a afirmação de que a liderança dentro da confecção tem a função de apoiar a inovação e o espírito empreendedor dos funcionários. A Hierárquica manteve a menor

média, sendo 41,2 pontos na cultura atual e um *gap* de 19,8 pontos. Os mínimos apresentaram uma amplitude de 30 pontos em todas as tipologias, reforçando a necessidade de mudar o comportamento dos gestores.

TABELA 9: Gestão de recursos humanos

Tipo	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana	Moda
Clã	20 – 50	90 – 90	57,5 – 80,4	18,4 – 11,9	60 – 80	60 – 80
Adocrática	20 – 50	80 – 90	49,80 – 74,4	18,3 – 11,1	50 – 70	30 – 70
Mercado	20 – 40	80 – 90	51,2 – 72,4	17,6 – 13,4	50 – 70	60 – 70
Hierárquica	20 – 30	90 – 100	44,0 – 65,6	23,1 – 15,81	30 – 70	30 – 60

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A categoria gestão de recursos humanos (Tabela 9), apresentou características similares ao tipo de liderança, nos mínimos, com uma amplitude menor na tipologia Hierárquica, sendo de 10 pontos. Na análise das médias todas as culturas apresentaram um *gap* relativamente próximo. A Adocrática teve o maior *gap*, nessa categoria, sendo de 24,6 pontos e o menor desvio padrão. Essa característica mostra uma maior unidade de pensamento entre os gestores, no que está relacionado à gestão dos recursos humanos.

As tipologias culturais, na categoria gestão de recursos humanos, no momento atual, apresentaram média próxima de 50,6 pontos; e no modelo ideal, média de 73,2, mostrando um *gap* relativamente pequeno. Essa característica reforça a unidade de comportamento entre os gestores, onde a Clã prevalece como tipologia que molda a forma como a gestão de recursos humanos é conduzida dentro do setor em Goiânia, mostrando que os gestores tem uma preocupação um pouco menor com essa categoria.

TABELA 10: Artefatos que mantém o grupo unido

Tipo	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana	Moda
Clã	30 – 50	90 – 100	58,3 – 78,7	14,4 – 14,3	60 – 80	60 – 80
Adocrática	20 – 40	90 – 90	44,9 – 72,0	20,7 – 72,0	40 – 70	30 – 70
Mercado	20 – 50	90 – 100	54,6 – 77,3	19,0 – 11,5	50 – 80	50 – 80
Hierárquica	10 – 30	90 – 90	37,3 – 62,6	24,1 – 11,8	30 – 60	30 – 60

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Quanto aos artefatos que mantém o grupo unido (Tabela 10), a pesquisa apresentou um *gap* maior na cultura Adocrática, sendo de 27,10 pontos. Como têm ocorrido nas outras categorias, onde a Adocracia manteve uma distância relativamente grande entre o real e o desejado. Isso mostra que os gestores estão conscientes da necessidade de manter um ambiente organizacional propício as mudanças e as inovações. Os mínimos apresentaram uma amplitude de 20 pontos, reforçando a necessidade de mudança dentro do setor. A cultura Clã teve o menor desvio padrão entre as empresas pesquisadas, sendo de 14,4 pontos. Nesse sentido, ressalta-se que os artefatos que mantém o grupo unido está relativamente localizado na cultura Clã, sendo necessário fomentar o desenvolvido de outras dimensões para criar um ambiente propício para a inovação.

TABELA 11: Ênfase estratégica

Tipo	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana	Moda
Clã	20 – 60	90 – 100	57,7 – 79,8	17,9 – 10,7	60 – 80	60 – 80
Adocrática	20 – 40	100 – 90	49,8 – 75,3	21,6 – 12,6	50 – 80	30 – 80
Mercado	20 – 60	90 – 100	59,5 – 80,8	17,3 – 9,0	60 – 80	60 – 80
Hierárquica	10 – 30	90 – 90	42,6 – 66,3	24,3 – 15,6	30 – 70	30 – 70

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Na categoria relacionada às ênfases dadas na estratégia organizacional (Tabela 11), observa-se que a cultura do tipo Mercado tem uma média superior as demais, um *gap* de 21,3 pontos e desvio padrão de 9,0 pontos na cultura desejada. Isso mostra uma preocupação entre os gestores na forma de lidar com o mercado, reforçando o conceito de que a confecção procura dar uma importância maior nas ações da concorrência para conquistar espaços no mercado. A cultura desejada apresentou uma média superior às demais dimensões, fortalecendo a hipótese de que os gestores estão dispostos a assumir uma nova posição, dentro do setor de confecções de Goiânia. Dessa análise, tanto a mediana, quanto a moda, também apresentaram uma pontuação elevada, juntamente com a pontuação mínima.

Quanto aos critérios de sucesso da confecção (Tabela 12), foi apresentada uma média bem similar as da ênfase estratégica, com destaque para a tipologia Clã e Adocrática que apresentaram média superior, na cultura desejada. A média das tipologias na cultura atual foi de 55 pontos, isso mostra que os gestores consideram os temas relativamente importantes, podendo apresentar melhorias. Cabe salientar que a pontuação mínima apresentada foi de 20 pontos, ou seja, os gestores consideram importantes as questões apresentadas. O sucesso está relacionado a uma abstração na forma de lidar com o ambiente organizacional e a forma como a empresa se comporta nesse ambiente.

TABELA 12: Critérios de sucesso na confecção

Tipo	Mínimo	Máximo	Média	DP	Mediana	Moda
Clã	30 – 70	90 – 100	57,7 – 81,6	14,3 – 8,74	60 – 80	60 – 80
Adocrática	20 – 60	100 – 100	56,3 – 81,6	20,4 – 10,4	60 – 80	60 – 80
Mercado	20 – 40	90 – 100	56,1 – 78,3	17,7 – 11,0	60 – 80	60 – 80
Hierárquica	20 – 40	100 – 100	51,4 – 75,9	24,1 – 13,9	50 – 80	40 – 70

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Da análise das tabelas, em todas as dimensões, verifica-se na pontuação mínima que os gestores estão atentos a todas as características apresentadas. O indicador da cultura desejada, nos mínimos, manteve-se na média de 50 pontos, ou seja, essa característica fortalece a hipótese de que os gestores estão dispostos a assumir uma nova postura dentro do setor. As tipologias de Mercado e Clã apresentaram uma pontuação superior, por meio da soma das médias, comparado com as demais culturas, com destaque para a tipologia Clã que apresentou uma pontuação maior, mostrando que os gestores ainda mantêm uma característica do tipo paternalista dentro do setor de confecções.

Outro fator a considerar, está relacionado a análise das médias em geral, possibilitando a inferência de que os fatores locais possibilitam o desenvolvimento de novas empresas para aproveitar-se do mercado local, assim como apresentam Porter (1989) e Ferreira (1989). As vantagens competitivas estão ligadas ao adensamento do mercado local, transformando os espaços geográficos, definindo a criação e a atuação das empresas. Observa-se uma grande rotatividade das empresas, uma vez que boa parte delas apresentam pouca idade de atuação no mercado.

Na matriz estrutural da cultura que predomina dentro do setor em Goiânia (Tabela 13), observa-se na Clã uma pontuação maior, confirmando a hipótese de que os gestores ainda mantém essa relação de paternalismo, tanto na cultura atual, quanto na desejada, sendo que o *gap* tende a diminuir, fortalecendo a tipologia Adocrática e Hierárquica, a cultura Clã e Mercado tende a diminuir o nível de importância. A Adocrática tende a aproximar da tipologia Clã, mostrando que os gestores estão conscientes da importância da inovação e do fortalecimento do empreendedorismo no setor.

TABELA 13: Matriz estrutural da cultura organizacional

Tipo	Atual	Desejada	Gap
Clã	29,69	26,93	- 2,76
Adocrática	24,12	25,55	1,43
Mercado	27,07	25,84	- 1,23
Hierárquica	19,13	21,68	2,55

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Constatou-se, que o *gap* cultural não apresentou diferenças significativa (Figura 19), isso pode ser explicado pela falta de vislumbramento do setor, apesar de boa parte dos gestores afirmarem que o setor apresenta grandes possibilidades de investimento e alta lucratividade. A média apresentada na matriz estrutural mostra uma pontuação baixa e ainda um *gap* relativamente pequeno.

Os resultados demonstram a existência de diferenças significativas ao nível da cultura Clã e Hierárquica. Sendo que a Hierárquica absorve uma pontuação maior por meio da análise do *gap* cultural, ou seja, os gestores estão preocupados em buscar a inovação sem perder o estilo patriarcal e com maior controle sobre os negócios. Destarte, a tipologia de Mercado não apresenta uma preocupação considerável para os gestores, e assim, a cultura desejada tende ao equilíbrio entre todas as dimensões analisada, isso pode ser justificado como característico do pequeno empreendedor, que tende a concentrar todas as variáveis do ambiente de negócio sob seu domínio.

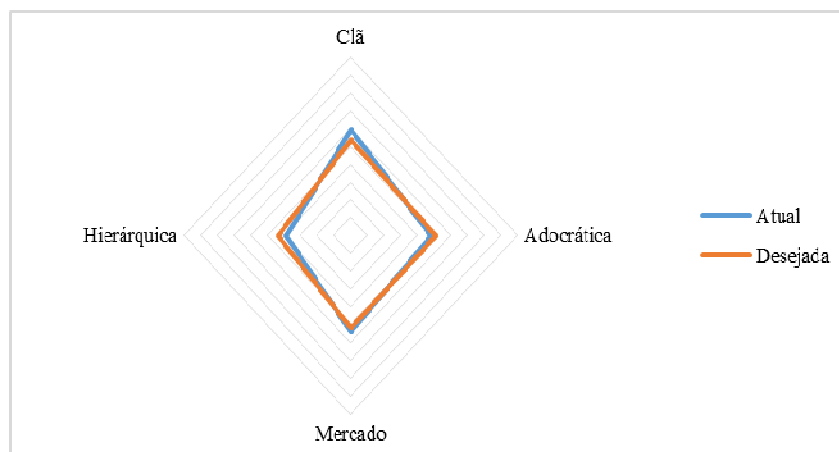


FIGURA 19: Cultura atual e desejada.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Na análise da cultura no seu estado atual, observa-se que as dimensões apresentam uma correlação positiva bem fraca, e uma correlação negativa que vai de fraca a moderada, tanto na cultura atual quanto na desejada. A correlação da cultura atual está disposta na parte superior da matriz e a correlação da cultura desejada na parte inferior (Tabela 14). A tipologia Hierárquica e Clã apresentaram uma correlação negativa e forte, ou seja, as variáveis sofrem certa influência. Na análise de tendência observou que quando uma variável tende a aumentar a outra tende a diminuir, o que pode ser visto na análise do gráfico cultural (Figura 19). Sendo que, a Clã tende a diminuir na cultura desejada e conseqüentemente aumentar na Hierárquica, isso reforça a hipótese que os mesmos estão dispostos a assumir um maior nível de controle organizacional.

TABELA 14: Matriz de correlação da cultura

Tipo	Clã	Adocrática	Mercado	Hierárquica
Clã	-	-0,37	0,00	-0,70
Adocrática	(-0,02)	-	-0,57	0,03
Mercado	(-0,07)	(-0,47)	-	-0,39
Hierárquica	(-0,81)	(-0,28)	(-0,24)	-

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A correlação da cultura, no estado desejado, mostrou uma característica similar, ou seja, a cultura Clã e Hierárquica apresentou uma correlação negativa forte. Desse modo, tanto na cultura atual, quanto na desejada, a matriz de correlação apresenta indicadores relativamente próximos, isso mostra que os gestores têm a preocupação de buscar melhorias em todos os aspectos da organização. Característica que influencia nos objetivos da organização, pois muitos são investimentos de médio e longo prazo provocando a perda de foco e ainda tornando muito dispendioso para os gestores. Além disso, os objetivos de médio e longo prazo devem ser claros e conter todas as variáveis de investimento e os níveis de prioridades. Os

dados mostram essa supervalorização de todas as dimensões e um distanciamento pouco objetivo entre o real e o desejado.

QUADRO 12: Matriz para gestão da cultura do setor de confecções de Goiânia

<b>MANTER</b>	<b>DESENVOLVER</b>
1. identidade do setor 2. competitividade 3. investimento nos centros de comercialização 4. processo inovação 5. compromisso com os clientes 6. preço dos produtos 7. ambiente trabalho 8. associações e sindicatos 9. investimento em máquinas 11. trabalho em equipe 12. designer dos produtos	1. infraestrutura 2. processo de capacitação 3. atuação no mercado 4. incentivos fiscais 5. processo de inovação 6. captação de clientes e atendimento 7. identidade feminina 8. integração entre as indústrias 9. marketing 10. prazo de entrega 11. planejamento
<b>MUDAR</b>	<b>EVITAR</b>
1. grupos informais 2. infraestrutura 3. copiar marcas 4. atendimento ao cliente 5. captação clientes 6. processo de exportação 7. incentivos fiscais 8. marketing 9. horário de trabalho 10. integração dos centros compras	1. copiar marcas 2. não atendimento ao cliente 3. desperdício de tempo 4. especulação imobiliária 5. compras externas 6. alto custos produção 7. grupos informais

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

A última dimensão de análise identificou os valores que os gestores visualizam e nos quais não foram apresentadas nas análises anteriores, determinando a matriz de gestão da cultura organizacional com a identificação das prioridades. A matriz foi disposta com quatro quadrantes (Quadro 12), conforme modelo de Cameron e Quinn (2006), sendo: manter, desenvolver, mudar e evitar aspectos da cultura organizacional. Nesse sentido, foram apresentadas algumas características que os gestores observaram e nas quais declararam necessárias para o desenvolvimento do setor.

O resultado mostrou a identidade como aspecto positivo e no qual deve ser mantido; a infraestrutura foi outro fator observado e no qual deve ser desenvolvida; com relação a atuação de grupos informais para os gestores precisam ser mudados; e, o principal aspecto a ser evitado é a cultura de copiar outras marcas. Esse quadro mostrou os valores que os gestores consideram importantes para o fortalecimento das empresas e do setor como todo na região de Goiânia. Observa-se um grande número de variáveis importantes, conforme o grau de prioridade, os itens citados com maior frequência aparecem em primeiro lugar. Assim, a gestão da cultura do setor deve considerar as variáveis relevantes para o êxito na sua implementação e sustentação.

#### 4.4 ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A abordagem tem por objetivo apresentar uma análise entre as características das empresas e os fatores culturais que influenciam no comportamento e na atuação dos gestores do setor de confecções de Goiânia. Para cumprir os objetivos da pesquisa foram realizadas análises das variáveis: cultura e maturidade da empresa, cultura e idade média dos gestores, cultura e desempenho organizacional, cultura e gênero, cultura e região de instalação da empresa, cultura e tamanho da empresa. E assim, demonstrar a relação entre a cultura dos gestores, a sua atuação e a forma como essa atuação pode influenciar no desenvolvimento das empresas inseridas nesse mercado competitivo.

TABELA 15: Cultura e maturidade da empresa

Tipo	Ano	N	Média	DP	F (F-crítico)	T (T-crítico)
Clã	1990 – 2001	90	52,11 (79,33)	27,86 (9,45)	0,88 (0,73)	-5,44 (1,65)
	2002 – 2013	204	63,19 (79,55)	16,34 (14,08)		
Adocrática	1990 – 2001	90	44,89 (75,22)	17,56 (11,72)	0,64 (0,73)	-3,29 (1,65)
	2002 – 2013	204	52,79 (75,29)	21,8 (11,46)		
Mercado	1990 – 2001	90	48,44 (74,66)	14,83 (14,07)	0,42 (0,73)	-3,48 (1,65)
	2002 – 2013	204	58,18 (77,0)	18,75 (11,42)		
Hierárquico	1990 – 2001	90	35,22 (59,55)	17,36 (31,47)	0,88 (0,73)	-5,44 (1,65)
	2002 – 2013	204	44,31 (66,42)	26,52 (15,51)		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Na análise entre a cultura e a maturidade da empresa (Tabela 15), considerou-se como variáveis independentes as tipologias culturais e como variáveis dependes os intervalos de ano entre 1990 a 2001 e 2002 a 2013, primeiro e segundo grupo, respectivamente. O resultado mostrou que as empresas com menor tempo de atuação tem uma média cultural superior às empresas mais antigas, tanto na cultura atual, quanto da desejada, essa característica está associada ao conservadorismo das empresas mais antigas. As empresas com menor tempo de atuação no mercado procuram uma maior valorização das tipologias culturais, essa característica está relacionada à ansiedade inicial dos gestores e como tornar a situação segura e confortável.

Quanto ao desvio padrão, observa-se uma diminuição na cauda entre as empresas com maior tempo de atuação no mercado. A tipologia Clã apresentou desvio padrão elevado na cultura atual e pouca variação da cultura desejada. Na análise de F nas tipologias Clã e Hierárquica, não rejeitamos  $H_0$ , ( $F > F$  crítico), ao nível de significância 5%, ou seja as variáveis apresentam o mesmo comportamento. O Teste-T em todas as tipologias culturais foi rejeitado,  $H_0$  - nulo, ( $T < T$  crítico), isso mostra que os gestores apresentam um comportamento relativamente próximo, mas com características que distinguem os grupos. As empresas mais imaturas, de 2002 a 2013, apresentam uma vontade maior de se desenvolver

no mercado, com a supervalorização de todas as tipologias, já aquelas que apresentam uma maior maturidade mantém certo conservadorismo junto ao ambiente empresarial.

TABELA 16: Matriz maturidade da empresa

Tipo	Atual	Desejada	Gap
Clã	29,42 (28,92)	27,47 (26,67)	- 1,95 (-2,25)
Adocrática	25,35 (24,16)	26,05 (25,24)	0,70 (1,08)
Mercado	25,35 (26,63)	25,86 (25,82)	0,51 (-0,81)
Hierárquica	19,89 (20,28)	20,62 (22,27)	0,74 (1,99)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Na matriz de maturidade das empresas (Tabela 16), respectivamente primeiro e segundo grupo, observa-se que a Clã apresenta maior pontuação e ainda maior *gap* negativo, tanto na cultura atual, quanto na desejada, sendo que os valores acabam incorporados nas tipologias Adocrática e de Mercado. Nesse sentido, as empresas fundadas entre 1990 e 2001 apresentam níveis mais elevados na Clã, Adocrática e Mercado, e as empresas fundadas entre 2002 a 2013 possuem indicadores maiores na Clã e Mercado. Esses dados reforçam a característica de uma atuação mais conservadores por parte das empresas que apresentam uma maior maturidade junto ao mercado.

Na análise da cultura sobre a idade dos gestores (Tabela 17), observa-se uma média relativamente próxima em todas as tipologias e conforme a faixa etária. A tipologia Clã apresentou uma média elevada entre os gestores com idade superior 36 anos. Para aqueles com idade entre 26 e 30 anos, foi apresentado o maior *gap* cultural, mostrando ser uma faixa etária que apresenta um desejo maior de mudanças dentro do setor em Goiânia.

Na Adocrática os gestores com idade de 19 a 25 anos apresentaram uma média elevada e desvio padrão de 9,4 pontos, na tipologia de Mercado e Hierárquica foi observado características semelhantes. Vale ressaltar que os gestores de 19 a 25 anos apresentaram a maior média entre todas as culturas, juntamente com os gestores de 31 a 35 anos.

TABELA 17: Cultura e idade dos proprietários

Tipo	Dados	19 a 25	26 a 30	31 a 35	36 a 45	46 a 55	Acima 55
Clã	N	6	36	6	162	78	6
	Média	83,3 (68,3)	52,5 (80,0)	85,0 (60,0)	58,8 (78,4)	62,0 (84,3)	51,6 (71,6)
	DP	7,4 (10,6)	10,6 (5,7)	7,6 (12,9)	18,3 (12,8)	13,1 (12,7)	6,8 (6,8)
Adocrática	Média	93,3 (80,0)	40,5 (73,8)	83,3 (71,6)	52,3 (75,7)	44,6 (75,0)	55,0 (73,3)
	DP	9,4 (14,1)	13,7 (11,3)	4,7 (8,9)	21,0 (11,1)	17,5 (12,2)	5,0 (7,4)
Mercado	Média	90,0 (78,3)	49,1 (77,7)	83,3 (66,6)	54,6 (74,8)	55,0 (79,7)	46,6 (70,0)
	DP	5,7 (6,8)	12,7 (12,5)	4,7 (9,4)	19,0 (11,9)	15,0 (12,4)	7,4 (11,5)
Hierárquico	Média	91,6 (80,0)	34,4 (61,6)	90,0 (71,6)	41,2 (63,4)	38,0 (66,4)	38,3 (55,0)
	DP	3,7 (10,0)	11,6 (16,7)	0,0 (8,9)	25,0 (15,4)	19,8 (16,5)	6,8 (9,5)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Na análise da cultura e lucratividade da empresa (Tabela 18), foi considerado como variável depende a lucratividade e a pouca lucratividade. O resultado mostrou que as



empresas que manifestaram ser lucrativa e pouco lucrativa apresentam características semelhantes, tanto na cultura atual, quanto na desejada. Na tipologia Clã as empresas que se manifestam pouco lucrativas possuem a maior média, sendo 63,79 pontos na cultura atual e 89,23 pontos na cultural desejada.

Nas tipologias Adocrática, Mercado e Hierárquica, momento atual, as empresas que manifestaram serem lucrativas apresentaram médias superiores, mostrando que a Clã está mais insatisfeita com a lucratividade da empresa, já as outras tipologias consideram o setor lucrativo. Apesar da análise, a distância entre lucrativo e pouco lucrativo apresentou uma cauda curta, isso possibilita inferir que a cultura pouco influencia na manifestação da lucratividade da empresa, como destaca Schein (2006), a lucratividade da empresa não está associada a tipologia cultural, são processos históricos que estabelecem marcas.

TABELA 18: Cultura e lucratividade da empresa

Tipo	Manifestação	N	Média	DP	F (F-crítico)	T (T-crítico)
Clã	Lucrativo	228	58,64 (76,67)	17,94 (12,53)	2,44 (1,41)	-9,56 (1,65)
	Pouco lucrativo	66	63,79 (89,24)	11,47 (8,29)		
Adocrática	Lucrativo	228	51,05 (74,08)	21,85 (11,59)	1,62 (1,41)	-3,57 (1,65)
	Pouco lucrativo	66	48,03 (79,39)	17,12 (10,36)		
Mercado	Lucrativo	228	56,49 (75,70)	18,94 (12,49)	1,68 (1,41)	-1,59 (1,65)
	Pouco lucrativo	66	50,76 (78,33)	14,60 (11,58)		
Hierárquico	Lucrativo	228	42,28 (63,46)	25,33 (15,01)	1,45 (1,41)	-1,51 (1,65)
	Pouco lucrativo	66	38,94 (67,27)	20,99 (18,69)		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Dessa forma ao analisar o valor de F, na cultura atual, em todas as tipologias, não rejeitamos  $H_0$ , ( $F > F$  crítico), as variáveis apresentam o mesmo comportamento. No Teste-T, e como podemos observar na tabela, as médias das tipologias não se manifestam iguais, isso mostra que o comportamento do gestor em uma cultura com pouca lucratividade não interfere no comportamento do gestor que se manifestou lucrativo, rejeitamos  $H_0$  ( $T < T$  crítico), os comportamentos são distintos.

Na matriz de lucratividade, (Tabela 19) entre lucrativo e pouco lucrativo, as empresas com tipologia Clã apresentaram o maior *gap* negativo, tanto na cultura atual, quanto na desejada. Sendo distribuídos para a cultura Adocrática e Hierárquica. Ressalta-se que as empresas com tipologia de Mercado, no momento atual, apresentaram uma pontuação elevada nas duas dimensões. A pontuação teve uma variação entre 20 a 30 pontos, mostrando que os gestores apresentam índices de satisfação considerável dentro do setor. A Clã obteve a maior pontuação entre lucrativo e pouco lucrativo, sendo que a tipologia Clã em pouco lucrativo se apresentou mais forte. No geral, a cultura atual dos gestores mostra que os mesmos possuem certo índice de satisfação com o mercado local, principalmente por apresentar grandes oportunidades e ainda lucratividade.

TABELA 19: Matriz de lucratividade da empresa

Tipo	Atual	Desejada	Gap
Clã	28,13 (31,65)	26,44 (28,40)	-1,68 (-3,25)
Adocrática	24,49 (23,83)	25,55 (25,27)	1,06 (1,43)
Mercado	27,10 (25,19)	26,11 (24,93)	-0,99 (-0,26)
Hierárquica	20,28 (19,32)	21,89 (21,41)	1,61 (2,08)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Quanto a análise da cultura em relação a região de instalação da empresa (Tabela 20), os dados mostraram valores médios em quase todas as tipologias, exceto a região Sul de Goiânia que apresentou média superior em todas as tipologias. A região Oeste também apresentou média elevada entre as tipologias. A cultura Clã teve média menor entre as tipologias da região Sul, fato que merece destaque devido a grande predominância da Clã dentro das empresas analisadas. A tipologia Hierárquica obteve uma distância considerável entre o momento atual e desejado, ressaltando que o setor procura um maior controle das atividades.

Ao analisar a cultura real e ideal verifica-se uma significativa distância. A região Sul apresentou outra característica que não predomina nas regiões e no grupo de estudo, que é redução da cultura do momento atual para o ideal, ou seja, os gestores acreditam que o comportamento deve ser orientado no sentido de reduzir o foco que é dado em cada tipologia, isso tende a unificação do comportamento do grupo. Vale ressaltar que os pontos médios apresentam uma majoração dos sentimentos, e ainda a distância entre o atual e o desejado. Nesse aspecto, percebe-se uma satisfação considerável dos gestores com o comportamento do ambiente de negócio, os dados não apresentaram distâncias extremas, predominando uma pontuação elevada.

TABELA 20: Cultura e região de instalação da empresa

Tipo	Região	Central	Meia Ponte	Mendonha	Oeste	Sudoeste	Sul
	N	36	18	26	84	24	6
Clã	Média	58,9 (76,7)	55,0 (79,4)	57,5 (82,8)	63,9 (75,0)	56,7 (85,0)	83,3 (68,3)
	DP	22,5 (13,7)	11,5 (8,7)	15,3 (11,1)	16,9 (14,8)	12,4 (7,2)	8,2 (11,7)
Adocrática	Média	50,3 (76,1)	44,4 (71,7)	45,8 (77,1)	58,1 (72,9)	42,1 (76,7)	90,0 (71,7)
	DP	23,1 (12,0)	20,1 (14,2)	17,8 (11,0)	21,5 (12,2)	14,1 (8,2)	8,9 (7,5)
Mercado	Média	51,9 (72,8)	45,0 (71,1)	53,3 (78,4)	60,6 (74,6)	50,4 (81,3)	90,0 (71,7)
	DP	20,7 (13,0)	18,9 (15,7)	15,8 (11,7)	18,1 (12,4)	13,7 (9,0)	6,3 (7,5)
Hierárquico	Média	38,9 (60,0)	36,7 (57,8)	35,9 (64,3)	50,1 (66,2)	36,7 (66,7)	90,0 (75,0)
	DP	27,1 (16,6)	22,5 (20,7)	19,7 (16,6)	27,0 (13,4)	15,8 (15,5)	0,0 (8,4)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Na análise entre a cultura e o gênero do grupo (Tabela 21), observa-se que os gestores do sexo feminino apresentaram uma pontuação média superior que o masculino, devido a uma maior valorização das tipologias por parte desse grupo. O *gap* entre a cultura real e a desejada apresentou uma pontuação média considerável em todos os gêneros e tipologias, mostrando que os gestores reconhecem a necessidade de mudar o comportamento da empresa. A

tipologia Clã obteve uma média superior nos dois gêneros, fortalecendo o conceito paternalista, seguindo da tipologia de Mercado que apresentou uma maior preocupação por parte dos gestores.

Na cultura desejada o masculino procura uma maior valorização da tipologia Adocrática. Apesar das diferenças de valorização da cultura, os gêneros apresentaram comportamentos similares entre a cultura real e a desejada, com destaque para os gestores do gênero feminino que apresentaram um vislumbamento maior das variáveis, refletindo na superioridade da média.

TABELA 21: Cultura e gênero

Tipo	Gênero	N	Média	DP	F (F-crítico)	T (T-crítico)
Clã	Feminino	114	63,16 (80,00)	15,01 (12,19)	0,71 (0,75)	0,52 (1,65)
	Masculino	180	57,67 (79,17)	17,60 (13,24)		
Adocrática	Feminino	114	52,89 (75,00)	22,84 (10,99)	1,40 (1,31)	-0,29 (1,65)
	Masculino	180	48,78 (75,72)	19,45 (11,88)		
Mercado	Feminino	114	59,74 (77,72)	19,89 (12,69)	1,47 (1,31)	1,65 (1,65)
	Masculino	180	52,33 (75,39)	16,45 (12,02)		
Hierárquico	Feminino	114	44,56 (65,70)	26,88 (15,96)	1,45 (1,31)	1,29 (1,65)
	Masculino	180	39,61 (63,44)	22,61 (15,94)		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Na análise entre cultura e gênero o valor de F, na tipologia Adocrática, Mercado e Hierárquica, não rejeitamos  $H_0$ , ( $F > F$  crítico), mostrando que as variáveis apresentam comportamentos semelhantes, já na tipologia Clã o resultado mostrou comportamento diferente, rejeitando  $H_0$ , assim, a Clã no feminino apresenta características que difere do masculino. O Teste-T mostrou que não ocorre interferência no comportamento dos gestores na cultura atual, rejeitando  $H_0$  ( $T < T$  crítico), ou seja, o feminino não influencia no masculino. Essa relação é estabelecida por um conjunto de características que podem ser idênticas em ambos os gêneros, devido ao ambiente de negócio, que promove uma unidade no comportamento, ou relações diferentes que se complementam, como ocorre na Clã que apresentou manifestações distintas.

TABELA 22: Matriz cultural do gênero.

Tipo	Atual	Desejada	Gap
Clã	28,66 (29,07)	26,81 (26,98)	-1,85 (-2,09)
Adocrática	24,00 (24,59)	25,13 (25,71)	1,13 (1,12)
Mercado	27,11 (26,38)	26,04 (25,69)	-1,07 (-0,69)
Hierárquica	20,22 (19,97)	22,02 (21,62)	1,79 (1,65)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

O comportamento do grupo foi apresentado na matriz cultural do gênero (Tabela 22), estabelecendo uma relação entre feminino e masculino, primeira e segunda coluna, respectivamente, por meio dos valores concorrentes. As tipologias Clã e Mercado, em ambos os gêneros, apresentaram um margem superior as demais, sendo também o maior *gap*

negativo, onde foi absorvido pelas tipologias Adocrática e Hierárquica, mostrando que ambos os gêneros tem a preocupação em fortalecer o controle da empresa e investir em inovações.

Nessa análise a Clã, também, mostrou maior pontuação em ambos os gêneros, apresentando mais forte no masculino, no momento atual e no desejado. A cultura dos gestores em ambos os gêneros se apresentam com comportamento relativamente similar, orientando sempre para o fortalecimento do controle e a busca pela inovação, essas variáveis servem de parâmetro para o realinhamento da cultura, facilitando o processo de gestão da cultura do grupo.

TABELA 23: Cultura e tamanho da empresa.

Cultura	Tamanho	N	Média	DP	F (F-crítico)	T (T-crítico)
Clã	Micro empresa	264	59,43 (79,92)	16,52 (13,02)	0,72 (0,65)	1,80 (1,68)
	Pequena empresa	30	63,00 (75,67)	19,32 (10,40)		
Adocrática	Micro empresa	264	49,32 (75,23)	19,43 (11,63)	0,44 (0,65)	-0,44 (1,68)
	Pequena empresa	30	59,67 (75,67)	29,77 (10,73)		
Mercado	Micro empresa	264	53,71 (75,72)	17,33 (12,53)	0,75 (0,65)	-3,24 (1,68)
	Pequena empresa	30	68,33 (81,33)	20,52 (9,00)		
Hierárquico	Micro empresa	264	39,89 (63,86)	23,21 (16,04)	0,60 (0,65)	-1,58 (1,68)
	Pequena empresa	30	56,00 (68,33)	30,01 (14,87)		

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Quanto ao tamanho da empresa o resultado da análise das médias e desvio padrão mostrou uma diferença considerável entre a micro e a pequena empresa, essa relação foi estabelecida por meio da cultura e o tamanho da empresa (Tabela 23). A pequena empresa apresentou uma média superior a micro, na cultura atual, sendo que a Clã obteve média superior, na desejada, para a micro empresa. Essa característica está associada às dificuldades de atuação no setor por parte do micro empresário, ressalta-se uma distância média de 20 pontos entre a cultura atual e a desejada, levando a considerar que o micro empresário tem a expectativa de desenvolvimento da empresa e do setor. O pequeno empresário apresentou um distância de 12 pontos, considerando um maior vislumbamento do setor no momento atual.

Ao analisar o valor de F, na cultura atual, não rejeitamos  $H_0$ , ( $F > F$  crítico), as variáveis apresentam o mesmo comportamento, exceto na tipologia Adocrática em que o  $H_0$ , foi rejeitada. O Teste-T mostrou que as tipologias Adocrática e Hierárquica apresentam comportamento similares, rejeitando  $H_0$  ( $T < T$  crítico). As tipologias Clã e Mercado possuem características que tornam o comportamento do gestor distinto, associado aos objetivos dos gestores das micro e das pequenas empresas, no qual apresenta elementos que os diferenciam. Na tipologia Adocrática o comportamento dos gestores, em função do tamanho da empresa, apresentou-se distinto, sendo que essas características influenciam em ambas as empresas. Na análise das médias observou que os desejos dos gestores são próximos, mostrando que ambos procuram a inovação mas como características distintas.

TABELA 24: Matriz cultural do tamanho da empresa.

Tipologia	Atual	Desejada	Gap
Clã	29,37 (25,51)	27,12 (25,14)	-2,25 (-0,37)
Adocrática	24,37 (24,16)	25,52 (25,14)	1,15 (0,98)
Mercado	26,54 (27,67)	25,69 (27,02)	-0,85 (-0,64)
Hierárquica	19,71 (22,67)	21,67 (22,70)	1,96 (0,03)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Na análise da cultura do grupo, em função do tamanho (Tabela 24), observa-se que a Clã obteve o maior *gap* negativo, na micro empresa, distribuídos para a cultura Adocrática e Hierárquica. As micro empresas procuram um maior controle interno e inovação, as pequenas empresas apresentam um *gap* pequeno nesse sentido, mas o comportamento é similar. As micro empresas mostraram uma preocupação maior com as pessoas mantendo o estilo paternalista, entretanto a pequena empresa já mostra uma preocupação com relação ao ambiente externo e ao mercado. Verifica-se que ambas mantêm uma preocupação futura com o mercado. No geral as empresas se mostram relativamente diferentes, mas com características bem similares e que influencia no comportamento inclusive buscando uma unidade interna, relacionado ao ambiente de atuação.

Por fim, o estudo buscou a descrição do perfil do setor de confecções de Goiânia e a análise da cultura que é estabelecida no grupo, por meio da tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006). Observa-se que o setor apresenta diversas características nas quais influenciam no grupo, entretanto ocorre uma unidade comportamental e uma homogeneização das expectativas com relação ao setor. Essa característica possibilita o direcionamento desse comportamento por meio do processo de endoculturação para o fortalecimento do setor, a manutenção dos grupos e das empresas para operar no mercado local.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou de maneira quantitativa e qualitativa um estudo sobre a cultura dos gestores do setor de confecções de Goiânia e sua influência no desenvolvimento regional, por meio do método de Cameron e Quinn (2006). Os resultados não são absolutos e incontestáveis, pois o fator cultural apresenta como característica o relativismo, ou seja, considera os aspectos históricos, sociais e econômicos no momento da pesquisa. Quanto ao método de coleta de dados, em sua característica, considera os sentimentos e pensamentos do respondente no momento da pesquisa, podendo apresentar distorções da realidade das empresas, nesse sentido uma análise secundária com a observação direta das empresas é necessária para reduzir essas distorções, buscando o seu desenvolvimento e o das indústrias no geral.

Esses aspectos não invalidam a pesquisa realizada nessa dissertação, influenciando em uma interpretação mais cautelosa e individual do comportamento das empresas, realizada por meio de consultorias e incentivos de outras instituições de fomento, com o objetivo de realinhar a cultura no grupo para atingir os objetivos, apresentados na dissertação, de forma rápida, uma vez que os grupos formais e informais mantêm essa relação de proximidade.

O objetivo da pesquisa foi verificar como a cultura dos gestores do setor de confecções pode influenciar no mercado competitivo local. A partir dessa problemática constatou que os gestores apresentam uma preocupação com todas as tipologias culturais, conforme modelo de Cameron e Quinn (2006). Foi observado um grande número de novos empreendimentos no setor, isso pode estar relacionado a alta rotatividade das empresas provocado pela falta de vislumbramento do setor logo após o período de ansiedade inicial. Assim, o fortalecimento de setor tem relação com a maturidade dos gestores, sendo desenvolvida com a introdução de informações técnico produtivas para tornar a situação segura e confortável.

A supervalorização das tipologias é uma característica dos gestores que ainda mantêm certa insegurança, relacionado a ansiedade inicial, típico dos empreendedores por necessidade, cujo objetivo é apenas operar e atender ao mercado consumidor. Fator que merece destaque é a forte relação que os gestores mantêm entre si, garantindo um maior compartilhamento de informações e infusão de tecnologias entre as empresas. Atraindo investimentos e auxiliando no desenvolvimento das indústrias, como os centros de comercialização.

A tipologia Clã manifestou-se em todas as categorias analisadas, entretanto os gestores mantêm um desejo futuro em estabelecer maior controle e investir em inovação, sendo que em

sua maioria apresentaram um comportamento relativamente próximo, com certas diferenças devido às características do ambiente da empresa. Nota-se que o ambiente da organização influencia na cultura, tanto quanto o perfil dos empreendedores, impulsionando ou retraindo o desenvolvimento da indústria.

Na adocrática observou-se um desejo dos gestores em investir em inovação e desenvolvimento, houve a perda de pontuação em outra tipologias, principalmente a clã, sendo absorvido pela adocrática. Auxiliando na percepção do sentimento do setor em fomentar o empreendedorismo, a inovação e o desenvolvimento. Essa tipologia teve a segunda maior absorção de pontuação, perdendo apenas para a hierárquica.

Na tipologia de mercado observou-se que os gestores mantêm uma preocupação com o ambiente que envolve a empresa, entretanto essa tipologia em alguns aspectos obteve um *gap* negativo que foram absorvidos pelas outras tipologias. Dentro desse ambiente, o mercado consumidor é visto com fator que fomenta os processos produtivos e de toda cadeia. Nesse sentido, o mercado local oferece grandes oportunidades e as indústrias procuram aproveitar-se dessas variáveis. Observa-se grande investimento e crescimento dos centros de apoio e comercialização, em contrapartida pouco investimento no setor produtivo. Fator que merece atenção fomentar o desenvolvimento de políticas com o objetivo de fortalecer as organizações produtivas, seja com investimentos diretos do setor público ou incentivos para o setor privado.

Na tipologia hierárquica foi observado que os gestores tem uma preocupação em manter um nível maior de controle dentro do setor e na sua indústria em particular. Foi a tipologia que obteve uma maior absorção de pontos na cultura desejada, inferindo no desejo dos gestores em manter um controle maior sobre todos os aspectos da indústria, mantendo uma liderança autoritária.

No primeiro capítulo foi apresentado que dentro do Estado de Goiás diversas entidades se apresentam como apoiadoras do setor de confecções em Goiânia, entretanto percebe-se uma desarticulação dessas entidades e uma dificuldade em atingir o público em geral, devido à grande distância entre o empreendedor, em sua maioria inexperiente e informal, e as entidades, o que dificulta a aplicação das políticas de apoio. A necessidade de inclusão das micros e pequenas empresas, nas políticas locais, surge com o intuito de incrementar o mercado local, fortalecendo os índices de emprego e renda, ou seja, a inclusão dos grupos informais que são em sua maioria subcontratados por empresas de grande porte. Quanto mais aumentam-se os índices de produção dessas indústrias de grande porte, mais forte são as subcontratações e prestação serviços informais.

No segundo capítulo analisou-se a tipologia de Cameron e Quinn quanto a sua estrutura básica, apresentando a conceituação das tipologias Clã, Adocrática, Mercado e Hierárquica. A cultura do tipo Clã apresenta-se com um orientação colaborativa, o líder é aquele que procura facilitar o trabalho em equipe, os valores estão voltados ao compromisso da equipe e maior comunicação entre os membros e a eficácia está no desenvolvimento humano e maior participação. Na adocrática a orientação está na criatividade, o líder procura empreender, os valores estão voltados na transformação da realidade e agilidade, e a eficácia tem como princípio a capacidade de inovação.

Nesse íterim, a tipologia de Mercado tem como orientação a competitividade, o líder é um condutor rígido e competidor, os valores estão voltados para o mercado, alcance de metas e maior rentabilidade, a eficácia está na agressividade de mercado e foco nos clientes. Na hierárquica a orientação volta-se para o controle interno, o líder é aquele que procura monitorar o ambiente interno da empresa, os valores estão voltados para uma maior consistência e uniformidade interna e a eficiência está no controle dos processos.

O terceiro capítulo tem como objetivo apresentar os dados da pesquisa e fazer uma análise das tipologias culturais apresentando o *gap* entre a cultura real e a desejada pelos gestores do setor de confecções de Goiânia e a apresentação da matriz para a gestão da cultura. Para cumprir os objetivos da pesquisa apresentou-se uma análise entre a cultura e as variáveis maturidade da empresa, idade média dos gestores, desempenho organizacional, gênero, região de instalação da empresa e tamanho da empresa.

Nesse aspecto, observou que o desenvolvimento das empresas de pequeno porte, poderá ocorrer com a infusão de informações técnico produtivas e a criação de centros de produção modelo para orientação dos gestores, podendo refletir na informalidade desde que seja viável a substituição pelo trabalho domiciliar, informal em sua maioria. Essa grande atuação das empresas informais gera um desequilíbrio social que afeta diretamente o setor público, justificando um maior incremento nas políticas públicas e acesso aos produtores locais, apoiados pela rede de cooperação informal que é estabelecida no setor, dando suporte e transmitindo informações para a formalização dessas indústrias.

Além dessa transformação social e econômica é imprescindível que se fortaleça e mantenha a cultura do turismo compras em Goiânia, consolidando a identidade e a inserção do produto no mercado local. O fortalecimento do mercado local tem influência na produção e na oferta de emprego as famílias envolvidas, além de aproveitar os impulsos que são dados ao consumo de artigos de vestuário no país e no mercado internacional. Afinal o mercado



internacional já faz parte dos objetivos de logo prazo das políticas de desenvolvimento do setor.

Percebe-se que o setor procura um maior controle nos processos organizacionais e uma atenção quanto ao desenvolvimento do empreendedorismo e da inovação. Esses aspectos devem ser trabalhados no sentido de atender as expectativas dos gestores, facilitando sua adesão individual. A inclusão de variáveis no setor deve atender os anseios do grupo e ainda ser implementadas de forma incremental, por meio de células de transformação e explosão de mitos. As células de transformação são projetos cujo objetivo é a adesão de um número considerável de indivíduos, e assim, buscar o envolvimento de todo o setor.

A matriz de gestão da cultura apresentou variáveis relevantes para o fortalecimento setorial, sendo as mesmas informadas pelos gestores, isso facilita o processo de mudança cultural, pois são utilizadas como instrumento para orientação e introdução de novos elementos no grupo, com o objetivo de influenciar no comportamento. Todos esses aspectos tem como objetivo auxiliar no realinhamento da cultura do setor para atender os anseios individuais e do setor público. Espera-se que o trabalho tenha atingido o seu objetivo de analisar a influência da cultura do grupo para o processo de mudança. E ainda, auxiliar no desenvolvimento de novas pesquisas com o objetivo de incrementar o setor de confecções de Goiânia.

## REFERÊNCIAS

ADRIANI, Pierpaolo. *et al.* Challenging clusters: the prospects and pitfalls of clustering for innovation and economic development. **AIM Research**. Cardiff, p. 1-45, jun. 2005.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TEXTIL. **Balanco 2010**: perspectivas 2011. São Paulo: ABIT, 2010. Disponível em: <<http://abit.org.br>>. Acesso em: 02 jun. 2011.

BRANDÃO, Carlos Antônio. Teorias, estratégias e políticas regionais e urbanas recentes: anotações para uma agenda do desenvolvimento territorializado. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**. Curitiba, n. 107, p. 57-76, jul./dez. 2004.

BRASIL. Portaria interministerial nº 200 de 2 de agosto de 2004. Institui o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 148, ago. 2004, Seção 2. Disponível em: <[www.in.gov.br](http://www.in.gov.br)>. Acesso em: 25 jul. 2012.

BRUNO, Flávio da Silveira. (Org.). Panorama setorial: têxtil e confecção. Brasília: **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial**, v. 5, p. 334, 2008. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br>>. Acesso em: 31 maio 2011.

BULL, Ivan; WILLARD, Gary E. Towards a theory of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 3, p. 183-195, 1993.

CAMERON, Kin S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey-Bass. 2006.

CAMPOS, Antônio Carlos de; PAULA, Nilson Maciel de. Do aglomerado industrial ao APL: uma análise da indústria de confecções de Cianorte (PR). **Revista Brasileira de Inovação**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 147-176, jan./jun. 2008.

CARVALHO, Gisélia Lima; WENDLAND, Simoni Mirian; MOTA, Ana Maria Guimarães da. O impacto da feira hippie no setor turístico-hoteleiro de Goiânia. **Boletim Goiano de Geografia**. Goiânia, v. 27, n. 3, p. 29-48, jul./dez. 2007.

CASSIOLATO, José Eduardo (coord.). **Projeto elementos para o desenvolvimento de uma tipologia de APLs**: nota técnica 2: evidências sobre tipologias de padrões evolutivos de APLs. Brasília: MDIC. s.d. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1324404572.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1324404572.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2012.

CASSIOLATO, José Eduardo (coord.). **Projeto elementos para o desenvolvimento de uma tipologia de APLs**: nota técnica síntese: implementação e avaliação de políticas para arranjos produtivos locais: proposta de modelo analítico e classificatório. Brasília: MDIC. s.d. Disponível em: <[www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1329222639.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1329222639.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2012.

CASTRO, Sérgio Duarte de. **O arranjo produtivo de confecções da região de Jaraguá-GO**. Goiânia: SEBRAE, 2004. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 31 maio 2011.

CASTRO, Sérgio Duarte de. (coord.). Projeto análise do mapeamento e das políticas para arranjos produtivos locais no sul, sudeste e centro-oeste do Brasil: arranjos produtivos locais (APLs) em Goiás: Mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio. **Relatório de Pesquisa 1**. Rio de Janeiro: Redesist. 2009. Disponível em: <[www.politicaapls.redesist.ie.ufrj.br](http://www.politicaapls.redesist.ie.ufrj.br)>. Acesso em: 31 maio 2011.

CASTRO, Sérgio Duarte de. (coord.). Projeto análise do mapeamento e das políticas para arranjos produtivos locais no sul, sudeste e centro-oeste do Brasil: análise do balanço de pagamentos do Estado de Goiás e a importância dos APLs no fluxo de comércio. **Relatório de Pesquisa 2**. Rio de Janeiro: Redesist. 2009. Disponível em: <[www.politicaapls.redesist.ie.ufrj.br](http://www.politicaapls.redesist.ie.ufrj.br)>. Acesso em: 31 maio 2011.

CASTRO, Sérgio Duarte de; BRITO, Leila. Dinâmica Produtiva da Indústria de Confecções de Vestuário em Goiás. **Conjuntura econômica**, Goiânia, n. 7, p. 20-27, fev. 2006. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br>>. Acesso em: 28. fev. 2011.

CASTRO, Joana D'arc Bardella de; SOUSA, Máisa Jacinto; SILVESTRE, Paulo Henrique Bautzer. A dinâmica do arranjo produtivo local das indústrias de confecções em Goiânia entre 2000 e 2004. **Revista de Economia da UEG**, Anápolis, v. 2, n. 2, jun./dez. 2006.

COSTAS, Jana. "We are all friends here": reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. **Journal of Management Inquiry**, v. 21, p. 377-395, abril, 2012.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991.

DANCEY, Christine; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAUBER, Daniel; FINK, Gerhard; YOLLES, Maurice. A configuration model of organizational culture. **SAGE Open**, p. 01-16, mar. 2012.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócio**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?**. 3 ed. São Paulo: SENAC, 2006.

DYER, W. Gibb. Culture and Continuity in Family Firms. **Family Business Review**, v. 1, n. 1, p. 37-50, 1988.

DURÉNDEZ, Antonio; MADRID-GUIJARRO, Antonia; GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA, Domingo. Innovative culture management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. **Revista Innovar**, v. 21, n. 40, p. 137-153, 2011.

ETZIONI, Amitai. Organizational control structure. In: MARCH, James G. **Handbook of organizations**, Rand McNalley, 1965. p. 650-766.

FELÍCIO, Maria José; LOPES, Alpino; SALGUEIRO, Fátima; PARREIRA, Pedro. Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, p. 18-30, jun./set. 2007.

FERREIRA, Carlos Maurício de C. As teorias da Localização e a organização espacial da economia. In: HADDAD, Paulo Roberto (Org.). **Economia Regional: teorias e métodos de análise**. Fortaleza: BNB/Etene, 1989.

FILLION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 02, p. 05-28, abr./jun. 1999.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**. v. 07, n. 02, p. 117-134, 1986.

GEROLAMO, Mateus Cecílio et al. Clusters e redes de cooperação de pequenas e médias empresas: observatório europeu, caso alemão e contribuições ao caso brasileiro. **Gestão da Produção**. São Carlos, v. 15, n. 2, p. 351-365, mai./ago. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10º ed. Tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GOIÁS. **Decreto nº 5990, de 12 de agosto de 2004**. Institui a Rede Goiana de Apoio a Arranjos Produtivos Locais e dá outras providências. Gabinete Civil da Governadoria, Goiânia, GO, ago. 2004. Disponível em: < <http://www.gabinetecivil.go.gov.br> >. Acesso em: 19 jul. 2012.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

HATCH, Mary Jo. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 18, n. 4, p. 657-694, oct. 1993.

HOFFMAN, James; HOELSHER, Mark; SORENSON, Ritch. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, v. 19, n. 2, p. 135-145, 2006.

HOFFMANN, Marie Gorete. **Perspectivas para a indústria do vestuário em 2011: relatório de inteligência mensal**. Santa Catarina: SEBRAE, 2011. Disponível em: <<http://sis.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

HOFSTEDDE, Geert. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, v. 35, n. 2, p. 286-316, jun. 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA GEOGRÁFICA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

\_\_\_\_\_. **Sistema IBGE de recuperação automática (SIDRA)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL. **Conjuntura e comércio exterior têxtil/confecção**. São Paulo: IEMI, 2009.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE GOIÁS. **Estatística**. Goiânia: JUCEG, 2012. Disponível em: <<http://www.juceg.go.gov.br>>. Acesso em: 06 ago. 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p. 1-152.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KULVINSKIENE, Violeta Raimonda; SEIMIENE, Eleonora Seminogova. Factors of organizational culture change. **Ekonomika**. n. 87, p. 27-43, 2009.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

LASTRES, Helena Maria Martins; CASSIOLATO, José Eduardo. (Org.). **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE: glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro: UFRJie. 2003. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289323549.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Estratégias para o desenvolvimento: um enfoque sobre arranjos produtivos locais do norte, nordeste e centro-oeste brasileiros**. Rio de Janeiro: E-papers. 2006.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEVINE, David M. *et al.* **Estatística: teoria e aplicações**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LEVIN, Ira M.; GOTTLIEB, Jonathan Z. Realigning organization culture for optimal performance: six principles & eight practices. **Organization Development Journal**, Columbus, v. 27, n. 4, p. 31-46, 2009.

LIMA, Jacob Carlos. Participação, empreendedorismo e autogestão: uma nova cultura do trabalho?. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 25, p. 158-198, set./dez. 2010.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-173, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELO, Mariana Inocência O. *et al.* Turismo e desenvolvimento socioespacial: identificando espaços e impactos do turismo do compras na cidade de Goiânia. In: CONGRESSO DE PESQUISA, ENSINO E EXTENSÃO, CAMPUS SAMAMBAIA, 5., 2008, Goiânia, GO. **Anais...** Goiânia: UFG. 2008. p. 6906-6910. Disponível em: <<http://www.ufg.br/conpeex/2008>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Política nacional de desenvolvimento regional**. Brasília: Integração. 2007. Disponível em: <<http://www.integracao.gov.br/desenvolvimentoregional/pndr>>. Acesso em: 31 maio 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E COMERCIO. **Política de apoio ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais**: termo de referência para política nacional de apoio ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais. MDIC: 2004. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289322946.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1289322946.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2011.

\_\_\_\_\_. **Plano de desenvolvimento**: arranjo produtivo local de confecção de moda feminina da região de Goiânia. MDIC: 2010. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1248268621.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248268621.pdf)>. Acesso em: 31 maio 2011.

MINTZBERG, Henry. **Estrutura e Dinâmica das Organizações**. 3 ed. Lisboa: Dom Quixote, 2004.

MINTZBERG, Henry. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: bookman, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MULLINS, Laurie J. **Management & organizational behaviour**. 9 ed. Pearson. 2010. p. 664-703.

NEVES, Magda de Almeida; PEDROSA, Célia Maria. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. **Sociedade e Estado**. Brasília, v. 22, n. 1, p. 11-34, jan./abr. 2007.

NUNES, Jordão Horta; CAMPOS, Andréia Ferreira. O setor de confecção em Goiânia: análise da relação entre trabalho doméstico e trabalho domiciliar. **Sociedade e Cultura**. Goiânia, v. 9, n. 2, p. 237-255, jul./dez. 2006.

OLIVEIRA, Miguel Ivan Lacerda de; LEITE, Tasso de Souza. A inovação em arranjos produtivos locais: o caso de Jaraguá. **Estudos**. Goiânia, v. 34, n. 9/10, p. 695-711, set./out. 2007.

OLIVEIRA, Wellington Nunes; SANTOS, Alex Mota dos; CARVALHO, Gisélia Lima. Mapeamento dos espaços de compras na cidade de Goiânia a partir do uso de geotecnologias. **Revista Brasileira de Cartografia**. Rio de Janeiro, v. 62, n. 01, p. 77-89, mar. 2010.

PETTIGREW, Andrew M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**. v. 24, p. 570-581, 1979.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**. Boston, v. 76, n.6, p. 77-90, nov./dec. 1998.

PROCHNIK, Victor. A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da ALCA e do acordo comercial com a União Europeia. **Economia**. Niterói, v. 4, n. 1, p. 53-83, jan./jun. 2003.

QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, John. A competing values approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, v. 5, n. 2, p. 122-140, jun. 1981.

\_\_\_\_\_. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, marh. 1983.

RANGEL, Armênio Souza; SILVA, Marcello Muniz de; COSTA, Benny Kranner. Competitividade da indústria têxtil brasileira. **Revista de administração e inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 151-174, jan./mar. 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROMERO, Thiago. Dificuldades e atrativos presentes na exportação. **Inovação Uniemp**. Campinas. v. 2, n. 5, dez. 2006.

SACHS, Ignacy. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos Avançados**. v. 18, n. 51, p. 23-49 maio/ago. 2004.

SANTANA, João. **Como entender o mundo dos negócios: qualidades do empreendedor, a empresa, o mercado**. Brasília: SEBRAE, v. 1, 1994.

SANTOS, Gustavo Antônio Galvão dos; DINIZ, Eduardo José; BARBOSA, Eduardo Kaplan. Aglomerações, Arranjos Produtivos Locais e Vantagens Competitivas Locacionais. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 151-179, dez. 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper & Brothers, 1942.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**: Relatório de Pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.

\_\_\_\_\_. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE, 2008.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2009**. 3 ed. Brasília; São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010.

\_\_\_\_\_. **Termo de referência dos programas estaduais do Sebrae em Goiás**. Goiânia: SEBRAE, 2010. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DE GOIÁS. **Cadastro de contribuintes**. Goiânia: SEFAZ, 2011. Disponível em: <<http://www.sefaz.go.gov.br>>. Acesso em: 27 jun. 2011.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO DO ESTADO DE GOIÁS. **Perfil competitivo das regiões de planejamento do Estado de Goiás**. Goiânia: SEPLAN, 2010. Disponível em: <<http://www.segplan.go.gov.br/post/ver/102925/perfil-competitivo>>. Acesso em: 02 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Microrregiões**. Goiânia: SEPLAN, 2011. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin>>. Acesso em: 23 maio 2011.

SHANE, Scott.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-227, 2000.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÕES DE ROUPAS EM GERAL DE GOIÂNIA. **Tabela de salários 2012 a 2013**. Goiânia: SINROUPAS, 2012. Disponível em: <<http://www.sinroupas.com.br/site/convencoes.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

SISTEMA GOIANO DE INOVAÇÃO. **Apls em Goiás**. Goiânia: SIGO, 2011. Disponível em: <<http://www.sigo.go.gov.br/post/ver/127812/lista-dos-apls-em-goias>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

STOCKING JR, George W. **Race, culture and evolution**. Nova York: Free Press, 1968.



TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

TANNENBAUM, Arnold S. The concept of organizational control. **Journal of Social Issues**, v. 122, n. 2, p. 50-60, 1956.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Observatório geográfico de goiás**: mapas: município de Goiânia. Goiânia, s. d. Disponível em: <<http://observatoriogeogoiias.iesa.ufg.br>> . Acesso em: 27 dez. 2012.

COSTA, Wagno Pereira da. Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais enquanto estratégia de política para o desenvolvimento do Estado de Goiás. **Conjuntura econômica**, Goiânia, n. 13, p. 31-38, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2011.

WEIJERMARS, Ruud. **Building corporate IQ**: moving the energy business from smart to genius: executive guide to preventing costly crises. London: Springer-Verlag, 2011. p. 101-121.

WRIGHT, James Terence Coulter; SPERS, Renata Giovinazzo; PEDROSO JUNIOR, Roberto. Um estudo sobre a competitividade dos arranjos produtivos locais de Goiás e as oportunidades estratégicas de negócios para pequenas e médias empresas. **Revista Ciência Administrativa**. Fortaleza, v. 13, n. 1, p. 23-35, ago. 2007.

# **ANEXO I - ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT**

## **DIAGNOSING AND CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE**

Current Profile (Now and Preferred)

### **1. Dominant Characteristics.**

A - The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.

B - The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.

C - The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.

D - The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.

### **2. Organizational Leadership**

A - The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.

B - The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.

C - The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.

D - The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.

### **3. Management of Employees**

A - The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.

B - The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness.

C - The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.

D - The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.

**4. Organization Glue.**

A - The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.

B - The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.

C - The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.

D - The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.

**5. Strategic Emphases**

A - The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.

B - The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.

C - The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.

D - The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.

**6. Criteria of Success**

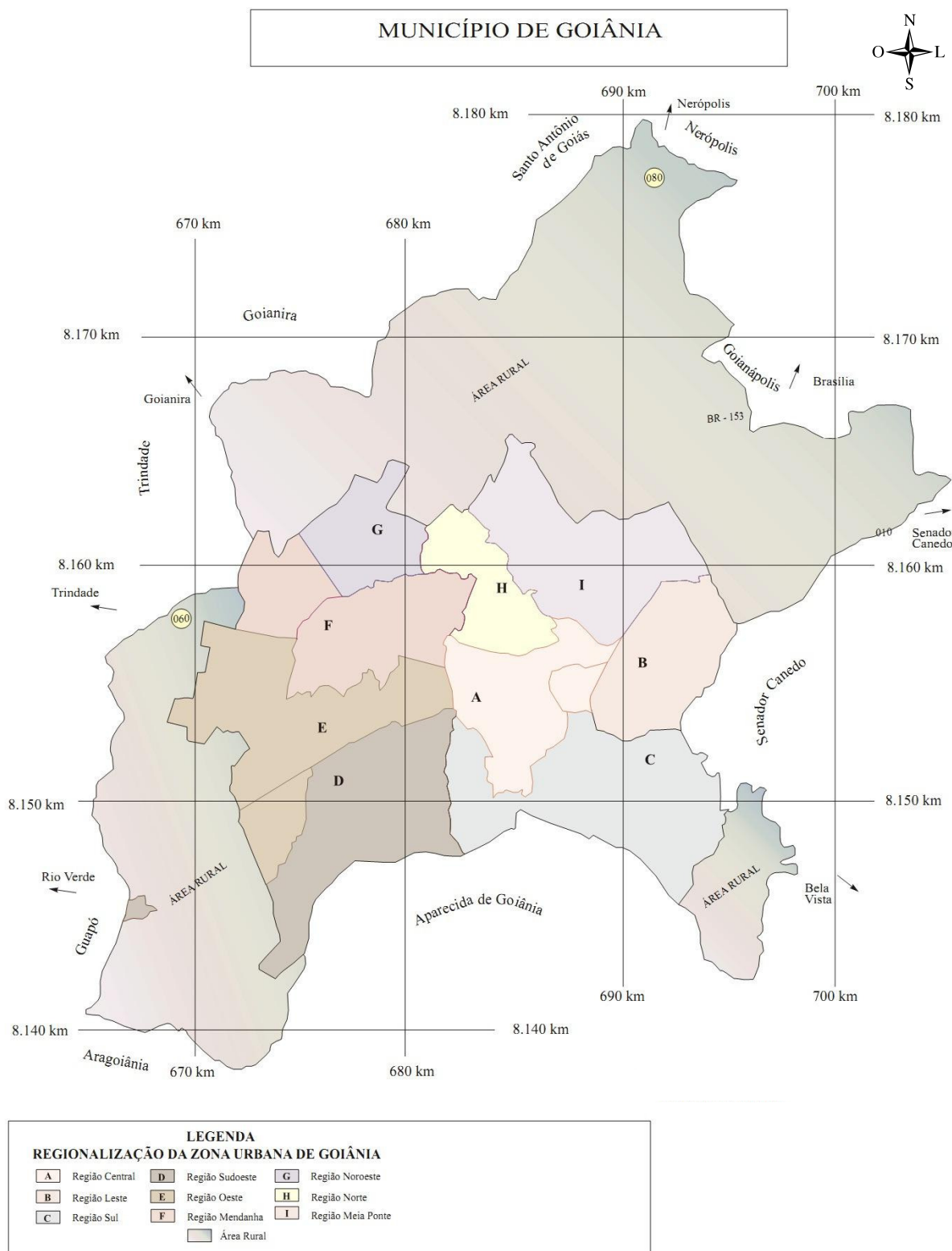
A - The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.

B - The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.

C - The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.

D - The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.

## ANEXO II – DIVISÃO REGIONAL DA ZONA URBANA DE GOIÂNIA



Fonte: Observatório Geográfico de Goiás, UFG, s.d.

## APÊNDICE I – CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS GESTORES DO SETOR DE CONFECCÇÕES DE GOIÂNIA

Carta de Apresentação aos Gestores das Indústrias de Confeccções de Goiânia.

Goiânia, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

Prezado Sr.(a).

Eu, aluno do curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional, das Faculdades Alves Faria, estou abordando em minha pesquisa de mestrado o tema sobre **Cultura Organizacional**, dessa forma gostaria da colaboração dos Senhores (as), preenchendo o formulário anexo que trata do instrumento que procura identificar os valores que são dominantes dentro do setor de confeccções.

Essa pesquisa tem o apoio financeiro da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG), e a colaboração do Grupo de Pesquisa em APL da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Goiás.

As perguntas do questionário são de simples resposta para facilitar o preenchimento do mesmo. Ressaltamos que qualquer outra colocação, que seja de extrema importância para o desenvolvimento do setor, poderá ser descrito em qualquer parte do formulário.

Certo de contar com a vossa colaboração, agradecemos o tempo dedicado ao preenchimento do questionário.

Atenciosamente,

Wender Santos Prudente Silva

## APÊNDICE II - INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA DOS GESTORES DO SETOR DE CONFECÇÕES DE GOIÂNIA

QUESTIONÁRIO											
<b>1. Identificação da confecção</b>											
1.1 Ano de fundação da confecção: _____											
1.2 Número de funcionários da confecção: _____											
1.3 Cidade e Bairro no qual está instalada a confecção: _____											
1.4 Segmento em que trabalha na confecção: _____ <input type="checkbox"/> Moda feminina											
<input type="checkbox"/> Moda masculina <input type="checkbox"/> Moda infantil <input type="checkbox"/> Outros: _____											
1.5 Insumos utilizados na confecção:											
<input type="checkbox"/> Malha <input type="checkbox"/> Sintético <input type="checkbox"/> Jeans											
<input type="checkbox"/> Algodão <input type="checkbox"/> Couro <input type="checkbox"/> Outros: _____											
1.6 A confecção possui quantos proprietários: _____											
1.7 Parte da produção da confecção é destinada a terceiros (Fações) para costura? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não											
Se, sim. Qual o percentual que é terceirizado (produzido por outras confecções):											
<input type="checkbox"/> menos de 30% <input type="checkbox"/> de 30% a 60% <input type="checkbox"/> mais de 60%											
1.8 Idade média das máquinas e equipamentos da confecção. <input type="checkbox"/> Menos de 2 anos											
<input type="checkbox"/> 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> 6 a 9 anos <input type="checkbox"/> 10 a 15 anos <input type="checkbox"/> Acima de 15 anos											
1.9 Você considera o lucro (retorno financeiro líquido) da confecção:											
<input type="checkbox"/> Insuficiente <input type="checkbox"/> Pouco lucrativo <input type="checkbox"/> Lucrativo											
<input type="checkbox"/> Muito lucrativo <input type="checkbox"/> Outros: _____											
<b>2. Identificação do dirigente da confecção.</b>											
2.1 Você é o proprietário da confecção:											
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não. Função na confecção: _____											
2.2 Qual a sua faixa de idade: _____ <input type="checkbox"/> 15 a 18 anos											
<input type="checkbox"/> 19 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 36 anos											
<input type="checkbox"/> 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos											
2.3 Sexo: _____ <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino											
2.4 Possui outro tipo de atividade além da confecção: _____ <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não											
2.5 Qual foi a motivação para a abertura da confecção:											
<input type="checkbox"/> Oportunidade de Negócio <input type="checkbox"/> Já era da família <input type="checkbox"/> Saída do emprego <input type="checkbox"/> Outros: _____											
2.6 Qual o seu nível de escolaridade:											
<input type="checkbox"/> 1º Grau <input type="checkbox"/> 2º Grau <input type="checkbox"/> Superior, área: _____ <input type="checkbox"/> Outro: _____											
2.7 Possuía experiência anterior no setor de confecções:											
<input type="checkbox"/> Sim. Quanto tempo: _____ <input type="checkbox"/> Não											
2.8 Sua experiência atual em confecções mostra que o setor apresenta como oportunidade de crescimento pessoal e profissional:											
<input type="checkbox"/> Nenhuma oportunidade <input type="checkbox"/> Poucas oportunidades											
<input type="checkbox"/> Muitas oportunidades <input type="checkbox"/> Outras: _____											
<b>3. Identificação dos principais clientes.</b>											
3.1 Os principais clientes, da confecção, geralmente são:											
<input type="checkbox"/> Clientes finais <input type="checkbox"/> Loja da confecção <input type="checkbox"/> Outros lojistas											
<input type="checkbox"/> Distribuidores <input type="checkbox"/> Vendedores externos <input type="checkbox"/> Outras: _____											
3.2 Qual a faixa de idade do principal cliente da confecção: _____ <input type="checkbox"/> 15 a 18 anos											
<input type="checkbox"/> 19 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 36 anos											
<input type="checkbox"/> 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos											
3.3 Qual a origem dos principais clientes:											
<input type="checkbox"/> Capital - Grande Goiânia. <input type="checkbox"/> Outros municípios de Goiás.											
<input type="checkbox"/> Outro Estado do país. Qual: _____ <input type="checkbox"/> Outro país. Qual: _____											
3.4 Qual o mês em que a confecção tem maior movimento: _____											
3.5 Qual o dia da semana em que a confecção tem maior movimento: _____											
<b>4- Características que dominam na confecção.</b>											
A – A confecção é um lugar muito pessoal, como se fosse uma família. Os funcionários aplicam o máximo de sua capacidade para o funcionamento da confecção.											
Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?										Concordo Totalmente
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
Discordo Totalmente	2ª escala – Como deveria ser a confecção?										Concordo Totalmente
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
B – A confecção é um lugar muito dinâmico e empreendedor. Os funcionários não tem medo de inovar e estão dispostos a assumir qualquer risco.											
Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?										Concordo Totalmente
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
Discordo Totalmente	2ª escala – Como deveria ser a confecção?										Concordo Totalmente
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
C – A confecção está muito orientada para os resultados. Os funcionários procuram cumprir todas as metas apresentadas e observam todas as exigências do ambiente externo.											
Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?										Concordo Totalmente
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
Discordo Totalmente	2ª escala – Como deveria ser a confecção?										Concordo Totalmente
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
D – A confecção é um lugar muito bem estruturado e com bom sistema gerencial de controle. O manual interno descreve o que os funcionários devem fazer.											
Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?										Concordo Totalmente
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
Discordo Totalmente	2ª escala – Como deveria ser a confecção?										Concordo Totalmente
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	

<b>5. Estilo de liderança que predomina na confecção.</b>													
A – A liderança dentro da confecção tem a função de facilitar o trabalho, ensinar e orientar os funcionários. Como se fosse o pai da família, incentivando a capacitação permanente dos funcionários.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
B – A liderança dentro da confecção tem a função de apoiar a inovação e o espírito empreendedor dos funcionários. O objetivo é encorajar os funcionários a assumir riscos e buscar sempre a inovação.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
C – A liderança dentro da confecção tem a função de manter a seriedade dos funcionários, a agressividade no trabalho e assegurar o foco nos resultados.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
D – A liderança dentro da confecção tem a função de manter o controle interno e verificar se as normas estão sendo cumpridas.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
<b>6. Forma de gestão dos recursos humanos na confecção.</b>													
A – O estilo de gestão dos recursos humanos na confecção é caracterizado pelo trabalho em equipe, os funcionários participam das decisões estratégicas, como uma família.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
B – O estilo de gestão dos recursos humanos na confecção é caracterizado por incentivar a inovação, forçando os funcionários a assumir riscos individuais.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
C – O estilo de gestão dos recursos humanos na confecção procura conduzir os funcionários para atender a competitividade externa, incentivando uma maior agressividade no trabalho.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
D – O estilo de gestão dos recursos humanos na confecção é caracterizado pela segurança na manutenção do emprego, na conformidade, na previsibilidade e na estabilidade nos relacionamentos.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
<b>7. Artefatos que mantém o grupo unido.</b>													
A – O que mantém unido os funcionários na confecção são características como: lealdade e confiança mútua. Há um forte comprometimento dos funcionários com a empresa.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
B – O que mantém unido os funcionários na confecção são as manifestações de inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
C – O que mantém unido os funcionários na confecção é o desejo em estabelecer e cumprir metas de produção, com maior agressividade no trabalho e um foco maior no mercado.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
D – O que mantém unido os funcionários na confecção é o conjunto de políticas e de regras formais definidas, produzindo maior controle.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
<b>8. Ênfase dada nas estratégias da confecção.</b>													
A – A confecção procura dar uma importância maior ao desenvolvimento dos funcionários e na formação de um grupo coeso, como uma família.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
B – A confecção procura dar uma importância maior na aquisição de novos equipamentos e tecnologias, criando novos desafios internos. O melhor funcionário é aquele que produz a inovação interna.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
C – A confecção procura dar uma importância maior nas ações de concorrência para conquistar espaços no mercado. Superando metas estabelecidas e maior agressividade.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
D – A confecção procura dar uma importância maior na permanência e na estabilidade dos processos internos, como: controle de produção e hierarquia.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
<b>9. Sobre os critérios de sucesso da confecção.</b>													
A – A confecção define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipe e na manutenção das relações entre as pessoas.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
B – A confecção define o sucesso com base em oferecer produtos inovadores. Há uma grande preocupação em manter a liderança em produtos e em inovações.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
C – A confecção define o sucesso com base na maior participação no mercado e na superação da concorrência, a agressividade na produção é determinante.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
D – A confecção define o sucesso com base na eficiência interna, ou seja, em fazer o trabalho certo. A entrega rápida, confiável, programada e de baixo custo de produção são valores fundamentais.	Discordo Totalmente	1ª escala – Como está a confecção hoje?								Concordo Totalmente			
		0	10	20	30	40	50	60	70		80	90	100
		2ª escala – Como deveria ser a confecção?											
<b>10. Valores definidos pelos gestores.</b>													
10.1 Na sua visão quais são as práticas do setor que precisam ser mantidas:													
10.2 Na sua visão quais são as práticas do setor que precisam ser desenvolvidas:													
10.3 Na sua visão quais são as práticas do setor que precisam ser mudadas:													
10.4 Na sua visão quais são as práticas do setor que precisam ser evitadas:													