

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
SOCIOECONÔMICO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO**

LUANA CARDOSO

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NA CADEIA PRODUTIVA DO
VESTUÁRIO: ANÁLISE DOS FATORES QUE SUSTENTAM O VÍNCULO ENTRE
EMPRESAS**

CRICIÚMA

2023

LUANA CARDOSO

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NA CADEIA PRODUTIVA DO
VESTUÁRIO: ANÁLISE DOS FATORES QUE SUSTENTAM O VÍNCULO ENTRE
EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo

Coorientador: Dr. Jaime Dagostim Picolo

CRICIÚMA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

C268r Cardoso, Luana.

Relações interorganizacionais na cadeia produtiva do vestuário : análise dos fatores que sustentam o vínculo entre empresas / Luana Cardoso. - 2023.

123 p. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, Criciúma, 2023.

Orientação: Silvio Parodi Oliveira Camilo.

Coorientação: Jaime Dagostim Picolo.

1. Relações interorganizacionais. 2. Alianças estratégicas (Negócios). 3. Redes de negócios. 4. Cadeia produtiva. 5. Vestuário - Indústria. 6. Terceirização. I. Título.

CDD 23. ed. 658.4063

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla - CRB 14/1101
Biblioteca Central Prof. Eurico Back - UNESC

Luana Cardoso

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NA CADEIA PRODUTIVA DO
VESTUÁRIO: ANÁLISE DOS FATORES QUE SUSTENTAM O VÍNCULO ENTRE
EMPRESAS**

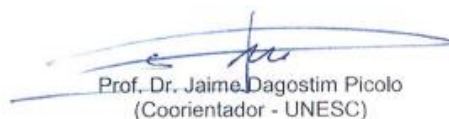
Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do Grau de Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Criciúma, 23 de fevereiro de 2023.

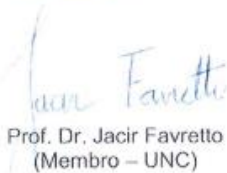
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Sílvio Parodi Oliveira Camilo
(Presidente e Orientador – UNESC)



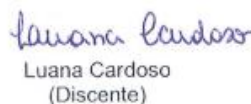
Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo
(Coorientador - UNESC)



Prof. Dr. Jacir Favretto
(Membro – UNC)



Profa. Dra. Melissa Watanabe
(Membra – UNESC)



Luana Cardoso
(Discente)



Prof. Dr. João Henrique Zanelatto
Coordenador do PPGDS – UNESC

Dedico este trabalho aos meus amados pais e a minha família que estiveram ao meu lado neste processo de aprendizado e desafios me mantendo perseverante e firme no meu propósito. Obrigada por sempre acreditarem em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que iluminou e guiou meus caminhos, pelas oportunidades que recebi e por permitir que eu conquistasse esse objetivo.

A minha família, por estar sempre ao meu lado me apoiando nos momentos bons e ruins, que nunca mediram esforços para me ajudar a conquistar todos os meus objetivos, me dando segurança de que eu tinha potencial para alcançar todos os meus objetivos. Ao meu companheiro, por se fazer presente em todos os momentos, me encorajando a nunca desistir.

Agradeço em especial meu orientador, o professor Doutor Sílvio Parodi Oliveira Camilo por ter partilhado nestes dois anos de seu conhecimento e precioso tempo. Sou imensamente grata pelas trocas realizadas neste período de convivência.

Ao meu coorientador professor Doutor Jaime Dagostim Picolo por ter aceitado o convite e ter me auxiliado nesse processo.

A todo corpo docente do programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, que partilharam comigo momentos de tristeza e alegrias, mas de muito aprendizado. Além de serem grandes incentivadores, obrigada por partilharem conhecimento e angústias e contribuírem para que este momento pudesse se concretizar.

Ao corpo docente de Ciências Contábeis que em mais esta etapa se fizeram presente auxiliando e colaborando no que fora possível, para que hoje pudesse concluir este objetivo tão sonhado. Em especial aos que sempre me incentivaram a buscar conhecimento, afirmando constantemente que seria possível alcançar este objetivo.

A empresa objeto de estudo pela disponibilidade, atenção e confiança depositada em mim, e por serem prestativos, permitindo que a pesquisa fosse realizada.

Ao professor Doutor Jacir Favretto e professora Doutora Melissa Watanabe que aceitaram participar da banca de qualificação e de defesa desta pesquisa. Suas experiências e contribuições foram de extrema importância para aperfeiçoamento deste trabalho

Aos meus colegas de trabalho e empresa que se mostraram pacientes e compreensivos durante a realização deste projeto, nos momentos de ausência e também de cansaço.

Gostaria de agradecer a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por financiar por meio de bolsa de estudos minha pesquisa e a presente dissertação de mestrado.

Agradeço também a mim, por me manter resiliente nos momentos difíceis em a vontade de desistir era por hora maior que o desejo de alcançar este sonho. Que em períodos de doença, angustias, pressões, me mantive firme no propósito. Por abrir mão do descanso, lazer, e por ser forte em aceitar que minhas escolhas podem ter causado muitas mudanças, mas com a certeza de que os frutos desta colheita farão com que tudo faça sentido.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente me ajudaram a concluir mais esta etapa da minha vida, meu muito obrigado.

“A persistência é o menor caminho do êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

O contexto organizacional é um ambiente munido de incertezas que exige esforço para controlar e prever certas ocorrências. Inseridas nesse cenário, empresas desenvolvem estratégias para enfrentar tais incertezas, melhorando a previsibilidade e mitigando impactos negativos. Uma das estratégias que vem sendo explorada é o estabelecimento de parcerias entre empresas por meio da formação de relações interorganizacionais. A resposta das empresas contempla a intensificação das relações na cadeia produtiva, por meio do controle do ambiente e redução da imprevisibilidade. Dito isso, buscando diminuir a influência do ambiente externo, bem como acessar os recursos críticos a sobrevivência, organizações se relacionam em prol de objetivos em comum. A literatura conta com estudos consolidados acerca dos determinantes que levam as organizações a se relacionarem. Neste contexto, a pesquisa busca avaliar quais são os determinantes mais relevantes no estabelecimento e manutenção das relações interorganizacionais entre empresas de confecção do vestuário e as pertencentes aos elos terceirizados. Para tanto foram avaliados os determinantes: necessidade; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade; legitimidade; confiança, dependência de recursos e resiliência. Quanto a metodologia, trata-se de um estudo dedutivo com o emprego de abordagem quantitativa. Os procedimentos utilizados foram levantamento de dados (*survey*) e estratégia de pesquisa estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada nos elos terceirizados relacionados a empresa em estudo. Como objeto de análise foi investigada uma empresa do Sul de Santa Catarina, com 37 anos de atividade no ramo de confecção do vestuário. Ao todo foram aplicados 53 questionários com questões em escala *Likert*. Para fins de exploração dos dados se utilizou a técnica estatística de análise fatorial exploratória. Dois grupos de fatores determinantes foram organizados: os formativos e os de manutenção. Com resultado, foi possível identificar os determinantes formativos mais bem pronunciados das relações entre os elos terceirizados e a empresa focal, quais sejam: Necessidade, Assimetria, Reciprocidade, Estabilidade, Legitimidade e Dependência de Recursos. Dos formativos se pode extrair a **conformidade regulatória** como variável latente. Já na avaliação da manutenção dos relacionamentos, os determinantes que mais influenciam na continuidade foram: Necessidade, Assimetria, Eficiência, Estabilidade, Legitimidade e Resiliência. Dos de manutenção se pode observar determinantes mais assentados na **adaptação** pela subordinação como variável latente.

Palavras-chave: Relacionamentos interorganizacionais, Formação dos relacionamentos, Manutenção dos relacionamentos, Vestuário de Confecção, Elos terceirizados.

ABSTRACT

The organizational context is an environment full of uncertainties that requires a effort to control and predict certain occurrences. In this scenario, companies develop strategies to face such uncertainties, improving predictability and mitigating negative impacts. One of the strategies to explore is the establishment of partnerships between companies through the formation of interorganizational relationships. The response from companies contemplate intensifying production chain relationships through control environmental control and reduces unpredictability. That said, organizations relate to common goals by seeking to reduce the influence of the external environment and access critical resources for survival. The literature has consolidated studies about the determinants that lead organizations to relate. In this context, research evaluates the most relevant determinants in establishing and maintaining interorganizational relationships between clothing manufacturing companies and those belonging to outsourced links. For that, it evaluated the determinants: need; asymmetry; reciprocity; efficiency; stability; legitimacy; trust, resource dependency, and resilience. As for the methodology, it is a deductive study using a quantitative approach. The procedures used were data collection (survey) and a single case study research strategy. Data collection took place on outsourced links related to the company under study. As an object of analysis, it investigated a company in the south of Santa Catarina with 37 years of activity in the clothing manufacturing business. Applied 53 questionnaires with Likert scale questions for data exploration; and calculated the statistical exploratory factor analysis technique. They were divided into two groups: formative and maintenance. As a result, it was possible to identify the most pronounced formative determinants of the relationships between the outsourced links and the focal company: Necessity, Asymmetry, Reciprocity, Stability, Legitimacy, and Dependency on Resources. From the formatives, **regulatory compliance** is extracted as a latent variable. In evaluating maintaining relationships, the determinants that most influenced continuity were: Need, Asymmetry, Efficiency, Stability, Legitimacy, and Resilience. Of the maintenance ones, one can observe determinants more based on **adaptation** through subordination as a latent variable.

Keywords: Interorganizational relationships, Formation of relationships, Maintenance of relationships, Apparel Apparel, Outsourced links.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução e estruturação de uma rede de empresas.....	46
Figura 2 - Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção.....	55
Figura 3 – Cadeia produtiva confecção.....	58
Figura 4 - Síntese Metodológica.....	64
Figura 5 - Categorias de Análise da Formação e Manutenção dos relacionamentos interorganizacionais	66
Figura 6 - Funil de População e Amostragem	69
Figura 7 - Etapas para desenvolvimento de uma Análise Fatorial	71
Figura 8 - Quantidade de Prestadores por Tipo de Serviço (%).....	77
Figura 9 - Porte das empresas	78
Figura 10- Tempo de Parceria e Tempo de Fundação.....	78
Figura 11 - Determinantes Prioritários na Formação das Relações	96
Figura 12 - Determinantes Prioritários na Manutenção das Relações	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados Descritivos (Formação das Relações)	81
Tabela 2 - Teste <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO) - Formação	82
Tabela 3 - Variância Total Explicada Formação	83
Tabela 4 - Matriz Incompleta dos Fatores após Rotação <i>Varimax</i> - Formação das Relações (Coeficientes > 0,50)	84
Tabela 5 - Dados Descritivos (Manutenção das Relações).....	86
Tabela 6 - Teste <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO) - Manutenção	87
Tabela 7 - Variância Total Explicada Manutenção	89
Tabela 8 - Matriz Incompleta dos Fatores após Rotação <i>Varimax</i> – Manutenção das Relações (Coeficientes > 0,50)	90
Tabela 9 - Variáveis latentes do estudo.	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das características de cada estágio de evolução das redes	31
Quadro 2 - Tipos de Rede	32
Quadro 3 - Tipologia de Redes	32
Quadro 4 - Resumo de abordagens teóricas acerca da tipologia de redes.....	35
Quadro 5 - Determinantes formativos das relações interorganizacionais.....	38
Quadro 6 - Fatores geradores de contingências	39
Quadro 7 - Propriedades estruturais de desenvolvimento da confiança	42
Quadro 8 - Definições de Resiliência	48
Quadro 9 - Estágios ou modelos de terceirização	61
Quadro 10 - Estrutura do questionário	67
Quadro 11 - Etapas de seleção de população e amostragem.....	69
Quadro 12 - Definição de porte de empresas por número de empregados.....	77
Quadro 13 - Estatística KMO (<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>).....	79
Quadro 14 – Resumo de dados da análise fatorial	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
AF	Análise Fatorial
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI	Inteligência de Mercado
GCC	Global Commodity Chain
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
PIA	Paraná Inteligência Artificial
RIO's	Relações Interorganizacionais
TDR	Teoria da Dependência de Recursos
UNESC	Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	17
1.2	PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS	24
1.3.1	Objetivo Geral	24
1.3.2	Objetivos Específicos	25
1.4	JUSTIFICATIVA	25
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	REDES INTERORGANIZACIONAIS.....	29
2.1.1	Tipologias de Redes Interorganizacionais	31
2.2	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	35
2.2.1	Determinantes ou Contingências da formação de relacionamentos interorganizacionais	37
2.2.1.1	Confiança.....	41
2.2.1.2	Dependência de Recursos	44
2.2.1.3	Resiliência.....	47
2.3	CADEIA PRODUTIVA	49
2.3.1	Cadeia produtiva têxtil do vestuário	54
2.3.1.1	Terceirização em cadeias produtivas têxteis, o surgimento de relacionamentos interorganizacionais estratégicos	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	63
3.2	QUESTIONÁRIO.....	65
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS	68
3.4	ANÁLISE FATORIAL	70
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	74
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA E UNIDADE DE ANÁLISE	74
4.2	DADOS DESCRITIVOS	76
4.3	RESULTADOS.....	79

4.3.1	Contingências e determinantes da formação dos relacionamentos interorganizacionais	81
4.3.2	Contingências e determinantes da manutenção dos relacionamentos interorganizacionais	86
4.3.3	Contingências e determinantes formação <i>versus</i> manutenção	93
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	99
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICE(S).....	114
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO V.1	115
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO V.2	117
	APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (FORMAÇÃO).....	119
	APÊNDICE D – ROTAÇÃO VARIMAX FATORES (FORMAÇÃO)	120
	APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (MANUTENÇÃO)	121
	APÊNDICE F – ROTAÇÃO VARIMAX FATORES (MANUTENÇÃO).....	122

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório, o estudo apresenta a contextualização do tema de pesquisa destacando estudos sobre a temática abordada e suas vertentes teóricas vinculadas. Na sequência é apresentada problematização e questão norteadora do estudo. Apresentam-se os objetivos geral e específicos delimitados para auferir respostas à questão de pesquisa e destacadas as justificações do trabalho. Finalmente, o trabalho caracteriza as empresas objeto de análise e dispõe da estrutura resumida das seções seguintes.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O contexto organizacional sugere que empresas estão sujeitas a externalidades inerentes ao ambiente de competição. A intensidade ou implicações desse risco assistemático varia de acordo como a empresa está posicionada. A literatura tem demonstrado interesse acerca das mudanças e condutas estratégicas organizacionais considerados fatores externos relevantes em seu ambiente.

Olave e Amato Neto (2001) ressaltam, para enfrentar esses desafios, que uma das características predominantes no atual cenário organizacional é a necessidade de empresas atuarem de maneira conjunta, associando umas às outras. Aduzem, tais modelos associativistas estão baseados na complementaridade, compartilhamento, troca e na ajuda mútua. As associações que emergem baseadas nesses atributos são conceituadas na literatura como redes interorganizacionais.

Para Zonta *et al.* (2015), a decisão de cooperar é uma das diversas alternativas estratégicas da organização, sendo a alternativa mais acertada para todas as ocasiões.

Nesta ótica, pesquisas envolvendo a temática sustentam que as empresas em rede de cooperação são mais efetivas no mercado, uma vez que cada empresa integrante passa a desenvolver de forma rápida capacidades e competências, ou seja, novos aprendizados, que incrementam seu poder de competitividade e, conseqüentemente, suscitam novas oportunidades de negócios (BEGNIS; ALIEVI; AREND, 2011; ABDULLAH *et al.*, 2015; BILBERG; RADZIWON; BOGERS, 2017; OLIVEIRA; CASTRO; ARANTES, 2019).

As redes são uma forma organizacional antiga, que recentemente vêm

adquirindo notoriedade no âmbito acadêmico devido a tecnologia da informação e sua influência no ambiente globalizado (SEGHEISIO, 2008). Para exemplificar, esse tema vêm se difundindo e se integrando a área econômica e organizacional (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011; EBERS, 1996; JARILLO, 1988; KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015; VAN DE VEN, 1976).

Para Ebers (1996) redes interorganizacionais são interações colaborativas que ocorrem entre empresas por meio de relacionamentos. Na concepção de Britto (2002) existe uma certa confusão atrelado aos conceitos de “empresas em rede”, “indústrias em rede” e “redes de empresas”. Para o autor, empresas em rede estão relacionadas à forma intraorganizacional; as indústrias em rede por sua vez, tratam as compatibilidades entre unidades de trabalho, já as redes de empresas, associa-se as relações interorganizacionais entre empresas que incorporam caráter cooperativo e recíproco, adicionando novas formas de gerenciar e potencializar resultados econômicos.

Além disso, é importante se atentar ao conceito de cadeias produtivas, que no entendimento do autor Gereffi (1997) representam um conjunto de redes interorganizacionais, interligadas em torno de um produto ou serviço por meio de relações que permitam o desenvolvimento, fabricação e distribuição de mercadorias específicas, fruto de atividades de cooperação.

O principal motivo de as empresas estabelecerem relações se concentra na imprevisibilidade do ambiente, que dificulta as condições de sobrevivência e prosperidade das empresas. Se na era industrial o ambiente externo era desconsiderado das análises de performance organizacional (MORGAN, 1996), uma vez que, a filosofia predominante era da competição isolada (PORTER, 1996), atualmente, com a chegada da era da informação atrelada um mercado globalizado e altamente turbulento do ponto de vista ambiental, prevalece a concepção de coletividade e cooperação em detrimento da visão de competição individual (PEDROZO; HANSEN, 2001).

Há inúmeras vertentes desenvolvidas ao longo do tempo com o intuito de compreender as motivações centrais das organizações estabelecerem relações entre si. Contudo, o estudo em questão considera como base o trabalho seminal de Pfeffer e Salancik (1978), que versa sobre a obtenção de recursos críticos a sobrevivência das organizações no ambiente externo, onde o agente detêm baixa dominância.

Os recursos almejados podem ser de natureza financeira, intelectual,

material, estrutural, entre outras. Porém, denotam que a autonomia das organizações é limitada em virtude da incapacidade de serem autossuficientes e dominarem todos os recursos necessários a sobrevivência e prosperidade (ALDRICH; PFEFFER, 1976). Isso considerado, empresas se relacionam para se proteger e conquistar recursos que lhes são escassos, mas essenciais a sua atividade, que estão em poder de terceiros.

Partindo deste pressuposto, ainda que o objetivo trivial seja a dependência de recursos, existe diversas abordagens disponíveis na literatura acerca dos determinantes preditivos que motivam empresas a participarem de relacionamentos (CENTENO; REIS, 2020). Diante desta afirmação destaca-se a contribuição da autora Oliver (1990), que reuniu os principais estudos da época definindo seis contingências determinantes principais a formação das relações, sendo: necessidade; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade; e legitimidade. Os determinantes de necessidade, assimetria, reciprocidade e eficiência orbitam em torno da dependência de recursos, enquanto os demais se concentram na colaboração (CENTENO; REIS, 2020; LAIMER, 2015).

Considerando que a literatura possui uma base sólida relacionada aos determinantes da formação destes relacionamentos, o presente estudo investigou quais os determinantes da formação e manutenção das relações. Estudos posteriores ao da autora Oliver (1990), evidenciam confiança (ALVES; BARRETO; MARTINS, 2015; CUNHA; MELO, 2004; FISCHER, 2014; RING; VAN DE VEN, 1994) , dependência de recursos (GRAY; WOOD, 1991; KLEIN *et al.*, 2014; OLAVE; AMATO NETO, 2001; OLIVER; EBERS, 1998) e resiliência (ALVARENGA, 2018; MARTIN; SUNLEY, 2015; SIMMIE; MARTIN, 2010) como determinantes importantes a manutenção das relações. Desta maneira, o presente estudo acerca de relações interorganizacionais será norteado pelas categorias de análise: necessidade; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade; legitimidade; confiança, dependência de recursos e resiliência.

Diante desse contexto, esta dissertação estudou o grau de influência dos determinantes na formação e manutenção das relações interorganizacionais na cadeia produtiva do vestuário de confecção na Região Sul do estado de Santa Catarina, com foco nas relações estabelecidas entre empresa e seus elos terceirizados.

1.2 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

Uma vertente crescente no meio produtivo é que a cada dia as organizações produtoras detêm processos mais complexos. À medida que as organizações evoluem, o volume de transações e preocupações acerca de cada ponto dentro das cadeias produtivas também cresce. Neste contexto, autores vêm buscando compreender as relações constituídas entre as organizações dentro das cadeias produtivas em qualquer que seja sua atuação (GONÇALVES, 2012).

Cadeias produtivas podem ser vistas como redes produtivas, onde as organizações estabelecem relações, em prol da produção de um mesmo bem ou serviço. Tais organizações e relações caracterizam os elos da cadeia de produção interligados em redes (DIAS, 2014; GONÇALVES, 2012). Desta maneira, o sucesso destas ligações está atrelado ao bom desempenho das relações interorganizacionais entre os elos das cadeias produtivas.

Os elos representam todos os agentes, dispostos ao longo do processo produtivo a jusante e a montante. Em resumo, empresas buscam concentrar seus esforços em suas competências e transferem as demais atividades não centrais a parceiros de confiança (AZEVEDO; MALAFAIA, 2009; GIOSA, 1995; SANCHEZ; MARTINS, 2013).

O cenário atual da indústria têxtil do vestuário de confecção é caracterizado pela capacidade de as empresas produzirem e entregarem produtos com alta diferenciação e complexidade em espaços curtos de tempo. Inserido neste panorama, não só o tempo é considerado um fator crucial, os custos e integração entre os elos da cadeia produtiva têm dada relevância para alcance do sucesso corporativo (MELO *et al.*, 2007).

Em uma concepção da economia, a indústria têxtil tem como objetivo - de forma direta - transformar fios em peças de vestuário e artigos têxteis. Sua atividade tem como característica processos diversificados, onde organizações podem desenvolver todas as atividades de manipulação ou apenas deter um ou poucos processos. A cadeia produtiva têxtil/vestuário subdivide-se basicamente em fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento de tecidos e confecção.

A cadeia têxtil do Brasil é considerada a maior e mais completa do ocidente, uma vez que compreende desde a produção da fibra, fiação, tecelagem, beneficiamento, confecções, até a chegada do produto ao consumidor final. Com a

produção no segmento de confecção do vestuário de 7,93 bilhões de peças em 2020, configurando-se como referência mundial em *design* de moda praia *jeanswear* e *homewear*, e com evolução na linha *fitness* e *lingerie*. São mais de 24,6 mil unidades produtivas espalhadas por todo país segundo a Inteligência de Mercado (IEMI), detendo a posição de 2º maior empregador da indústria de transformação, atrás apenas, do setor de bebidas e alimentos (juntos), conforme Paraná Inteligência Artificial (PIA) (ABIT, 2021).

A indústria têxtil e de confecção teve faturamento estimado de R\$ 194 bilhões em 2021, com crescimento de 20% em relação aos R\$ 161 bilhões de 2020. No que tange, a produção dos têxteis (insumos) aumentou 12,1% e das confecções, 15,1% frente ao YOY. O varejo de roupas cresceu na ordem de 16,9%, mas ainda assim, não foi possível voltarmos aos patamares da pré-pandemia em 2019. No que concerne a empregabilidade, o setor apresentou saldo positivo de 74 mil nos últimos 12 meses (nov/20 até nov/21) de acordo com o CAGED. Para 2022 as expectativas de crescimento setorial são de 1,2% (ABIT, 2022).

Os dados contribuem para compreender a importância do setor e segmento para a economia do país, principalmente no que tange a empregabilidade direta e indireta, e por conseguinte, a contribuição econômica para o país. Este contexto estimula a necessidade de compreensão das relações interorganizacionais e seus determinantes, envolvidos nas cadeias produtivas da confecção, visto que, tais relações são sinônimo de desenvolvimento, crescimento, e maiores resultados quando bem executadas.

Portanto, para atender as necessidades dos consumidores e alcançar sucesso corporativo, as companhias buscam desenvolver suas cadeias de produtivas formando alianças estratégicas e desenvolvendo relações interorganizacionais que resultem em uma maior sinergia produtiva, de relacionamentos – fornecedores e clientes – e de resultados.

Avaliando esta problemática no setor têxtil de confecção do vestuário, onde empresas estão saindo do seu isolamento natural e partindo para uma realidade mais colaborativa, o modelo verticalizado da espaço a um uma gestão horizontalizada – mais orgânica e com atividades primárias terceirizadas (RODRIGUES; MACCARI; RISCAROLLI, 2007).

A desverticalização foi uma das estratégias adotadas, com o uso terceirização ou subcontratação de serviços visando à redução dos custos e a

agilidade produtiva (RECH, 2008). Teng e Jaramillo (2005) corroboram afirmando que a terceirização é uma tendência inevitável de corte de custos para empresas do setor têxtil, que tem direcionado importantes etapas de fabricação de seu processo produtivo a parceiros. Deste modo, a terceirização representa um relacionamento importante, uma vez que, no segmento de estudo desempenha não apenas atividades subsidiárias, como centrais do processo produtivo. Ainda que as considerações se direcionem ao setor têxtil de modo geral, tais tendências se equiparam também ao segmento de confecção.

O tema relacionamentos interorganizacionais vêm sendo abordado constantemente nos estudos organizacionais que tentam compreender o fenômeno dentro de diferentes contextos e tipos de organizações (CENTENO; REIS, 2020; GRANDORI; SODA, 1995; LAIMER, 2015; MARCON; MOINET, 2000; MENEZES; OLAVE, 2014; SILVA; SCHROEDER; HOFFMANN, 2004).

Alguns estudos anteriores tais como os estudos de Oliver (1990) e Ebers (1996) tiveram como foco entender e definir os principais motivadores das relações interorganizacionais. Salienta-se que o estudo de Oliver adquiriu relevância no meio acadêmico, sendo de grande valia a análise das contingências formativas das relações interorganizacionais. Futuramente, estudos como os de Babiak (2007), Tondolo e Puffal (2008), Reyes Junior; Brandão e Santo (2011), Laimer (2015) e Centeno e Reis (2020) abordaram os determinantes elencados pela autora Oliver (1990) para averiguar o fenômeno de formação de relações interorganizacionais.

O trabalho de Tondolo e Puffal (2008), avaliou os determinantes para identificar as motivações e os resultados dos relacionamentos perante os fornecedores e empresas-âncoras na participação de um projeto de capacitação empresarial. Os autores identificaram que eficiência e legitimidade são os principais determinantes motivadores e desempenho e conhecimento os principais resultados.

O estudo de Reyes Junior, Brandão e Santo (2011) abordaram os condicionantes a formação de uma rede no setor de confecção, porém os autores se ativeram em investigar a possibilidade de formação de uma rede com enfoque na exploração de constructos como a confiança e colaboração.

Laimer (2015) por sua vez, empregou seis determinantes para compreender quais fatores eram determinantes para a formação de relacionamentos interorganizacionais em parques científicos e tecnológicos, identificando a necessidade, reciprocidade e legitimidade como fundamentais na formação das

relações. Para futuras pesquisas o autor sugeriu que os estudos explorassem novos métodos de aplicação e técnicas de pesquisa para destacar novas descobertas ou resultados complementares, além de compreender a ocorrência de efeitos longitudinais em uma análise da manutenção dos relacionamentos interorganizacionais.

Seguindo o mesmo segmento de análise, o estudo de Centeno e Reis (2020), direcionou o enfoque as contingências críticas determinantes das relações interorganizacionais na formação de um parque científico e tecnológico localizado na Região Sul. O estudo revelou a presença de todos os seis fatores contingenciais no estabelecimento das referidas relações interorganizacionais foco do estudo e concentra suas expectativas em novas análises direcionadas ao setor que complementem o estudo desenvolvido.

Por fim, destaca-se o trabalho de Babiak (2007) que teve como objetivo identificar os fatores que levaram o *Canadian Sport Center* e seus parceiros se relacionarem. A autora salienta, que embora o modelo de Oliver (1990) se concentre em determinantes de nível organizacional, deve-se também avaliar os determinantes individuais que demonstraram papel fundamental na motivação para criar relacionamentos dentro do constructo analisado. Além disso, na visão da autora, a estrutura de Oliver (1990) não considera o impacto que esses motivos podem ter na gestão, retenção ou avaliação da parceria no futuro. Outro ponto enfatizado pela autora é que embora a pesquisa tenha revelado muitos determinantes para a formação de parcerias, o grau em que esses determinantes influenciaram na formação da parceria ainda é desconhecido, ou seja, não se tem indícios que comprovam que um determinante é mais ou menos influente que outro. Tais aspectos na visão da autora precisam ser explorados em pesquisas futuras, bem como, transcender a aplicação a relacionamentos intersetoriais.

Como uma questão emergente e importante para organizações de confecção do vestuário, e considerando a falta de abordagens direcionadas ao entendimento das relações interorganizacionais, sua formação e continuidade dentro de cadeias produtivas de confecção do vestuário com ênfase em nos elos que operam por meio de terceirização. A justificativa para este estudo foi ampliar a compreensão da formação de parcerias no segmento, além de dar outro enfoque a análise dos determinantes, no presente, muito abordado unicamente como condicionantes a

formação, sendo direcionado, neste estudo, a avaliação da prevalência de tais determinantes na manutenção dos relacionamentos interorganizacionais.

A escolha de direcionar o estudo na intensidade dos determinantes, bem como no papel destes na manutenção dos relacionamentos se dá primeiramente pelo fato da maioria das pesquisas apontarem para uma concentração em estudos com enfoque na formação de relacionamentos (DAS; TENG, 2001). E em segundo lugar pela falta de pesquisas que abordem essa perspectiva. As pesquisas se atem a aplicação dos conceitos de Oliver (1990) no estágio inicial de formação das relações e não se deslocam a fase seguinte a formação dos relacionamentos.

Outro ponto de destaque é que na medida que os estudos acerca de redes foram se desenvolvendo, novos determinantes foram ganhando importância, como a confiança, dependência de recursos e resiliência. Em pesquisas previamente realizadas não foram encontrados estudos que abordassem as categorias de maneira conjunta em cadeias produtivas.

Sendo assim, por meio deste estudo, pretende-se contribuir com estudos teóricos e empíricos avaliando a influência desses atributos nas relações interorganizacionais em cadeias produtivas de confecção do vestuário. O estudo se desenvolve em torno dos elos terceirizados explorando a formação e manutenção sob a perspectiva destes determinantes, bem como, averiguar o tema resiliência e sua influência na manutenção das relações a partir de evento externo relevante ao ambiente organizacional.

Diante dessa conjuntura, a questão norteadora desta pesquisa é: Quais são os determinantes para o estabelecimento e a manutenção das relações interorganizacionais entre empresas de confecção do vestuário e as pertencentes a elos de terceirizadas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Com o intuito de responder à questão de pesquisa se estabeleceu como direcionador do estudo o seguinte objetivo geral: Analisar o relacionamento interorganizacional entre empresas de confecção do vestuário e os elos terceirizados.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Caracterizar a rede interorganizacional no segmento e os elos de terceirização foco deste estudo;
- 2) Identificar os determinantes mais relevantes na formação das relações;
- 3) Analisar a influência dos determinantes para a manutenção destes relacionamentos;
- 4) Avaliar a influência da resiliência na manutenção das relações frente a externalidade degradantes.

1.4 JUSTIFICATIVA

Que as instabilidades e mudanças são parte integrante do dia-a-dia das empresas já é um fato conhecido. Além da infinidade de fatores ambientais não controláveis, mas que influenciam nas atividades das firmas, é preciso lidar com as constantes inovações, que surgem nos quatro cantos do mundo e podem, em algum momento, influenciar as atividades de uma organização face ao ambiente altamente globalizado que ultrapassa fronteiras com extrema facilidade.

De modo geral, em ambientes globalizados, as empresas ficam expostas a um cenário de competição global que as obriga desenvolver capacidades de assimilar as mudanças recorrentes, atualizando continuamente suas estratégias, processos e formas de operar para sobreviver em meio a tantas instabilidades (SOUSA, 2002).

Concepções que outrora subsidiavam as atividades se tornaram obsoletas, dando lugar a novas visões de negócio. A mudança da concepção da indústria é um exemplo clássico, em outras épocas as estratégias estavam atreladas ao ator individual, que detinha poder sobre todas as suas atividades. No presente, a prática cooperativa emerge apontando para o crescimento da tendência de relacionamentos interorganizacionais, cadeias e redes.

Na indústria do vestuário nacional, sentiu-se essa influência em meados de 1990 com a abertura do mercado brasileiro as importações. Neste momento, o mercado brasileiro foi inundado por variedades de produtos, de baixo custo-benefício, ofertadas por empresas altamente desenvolvidas no âmbito produtivo, desestabilizando a oferta interna nacional (SOUSA, 2002).

Autores como Gereffi (1997) citam que a preocupação das empresas com as desvantagens percebidas frente a seus concorrentes, se intensificou, e buscar se

equiparar a concorrência por meio do desenvolvimento não era factível em detrimento do tempo de adaptabilidade que era necessário. Foi neste momento, que as empresas do segmento adentraram no universo colaborativo como saída a adaptação rápida impulsionados por: 1) surgimento de pequenas empresas com expertise no ramo, fundadas por profissionais desempregados em detrimento da falência de indústrias do segmento; e 2) como diferencial competitivo, tornando a cadeia atual mais ágil, com custos menores e com potencial inovativo.

Avaliando o potencial da indústria têxtil de confecção do vestuário, juntamente com a tendência da competição colaborativa em ascensão, dada a maturidade organizacional que assume ser impossível que uma organização seja autossuficiente, justifica-se a proposta do estudo de avaliar as formas de rede desenvolvidas e as contingências determinantes dos relacionamentos interorganizacionais na cadeia têxtil de confecção do vestuário em uma indústria do Sul de Santa Catarina.

Para Sousa (2002) a pré-disposição de empresas de determinado segmento industrial a se relacionar podem indicar novas capacidades inexploradas, que no futuro, poderão fomentar a atividade do segmento. Partindo deste pressuposto, e considerando que o presente estudo objetiva desenvolver o arcabouço teórico e prático sobre o tema relações interorganizacionais em um setor historicamente relevante.

Por meio deste estudo, buscou-se possibilitar a maior compreensão sobre a formação das redes e quais os determinantes instigam o desejo de continuar cooperando, tais informações, subsidiarão não só a empresa objeto de estudo, mas também poderão auxiliar na criação de iniciativas em outras regiões e cases equivalentes, tornando-se fatores importantes ao desenvolvimento regional, estadual e do país.

Ao mesmo tempo, o direcionamento do estudo para a análise do elo específico da cadeia produtiva e o processo de terceirização no segmento de confecção do vestuário apoia as peculiaridades desse negócio – poder absoritivo de mão-de-obra e participação predominante de microempresas e empresas de pequeno porte.

Dada a relevância do setor têxtil dentro da conjuntura econômica mundial, este estudo se justifica pela importância do setor para o desenvolvimento socioeconômico no segmento de confecção do vestuário, afim de fortalecer a

competitividade, melhorar o desempenho, aumentar a lucratividade incentivando o desenvolvimento econômico nos diversos elos das cadeias produtiva, inclusive os que não fazem parte do objeto de estudo, mas estão ligados a organização indiretamente.

Por meio desta pesquisa foi possível demonstrar a importância das relações entre agentes das cadeias produtivas, buscou-se entender as contingências de maior relevância a formação e manutenção presente nas relações interorganizacionais entre empresa focal e seus elos de terceirizados, demonstrando os quesitos considerados importantes nessa relação que facilitem a formação de redes equiparadas, desenvolvendo parcerias dentro do mesmo segmento, região, ou ainda transcendendo fronteiras territoriais, de segmento, promovendo desenvolvimento e renda.

Com base neste estudo foi possível levantar informações importantes que contribuíram para a gestão das cadeias produtivas, direcionando aos empresários dados importantes que propiciem a evolução das relações interorganizacionais e a tomada de decisão assertiva, encorajando o desenvolvimento de atividades por meio de terceirização como atividade estratégica e não apenas como subsidiária a atividade principal, transformando as trocas de cada elo em diferenciais competitivos.

Para o setor econômico, haja vista sua representatividade no âmbito nacional, tanto na esfera estadual quando regional, e ainda, a níveis internacionais. O estudo traz contribuições relacionadas ao mercado brasileiro, aumentando as pesquisas direcionadas a economias emergentes com possibilidade de emprego futuro em outras organizações e ainda comparabilidade de resultados. Sendo assim, as organizações têm acesso a dados interessantes do setor que podem ser utilizados para repensar as estratégias da rede a qual estão inseridas.

No que concerne aos campos de pesquisa, buscou-se desenvolver o tema direcionado ao segmento de confecção do vestuário, mas também, adicionar novas perspectivas acerca dos determinantes elencados para estudo nesse trabalho, nunca antes abordados de forma conjunta, apenas separadamente e direcionados não somente a formação das relações mais também a manutenção. Outra contribuição virá de o estudo no segmento ser direcionado a prática de terceirização de atividades não primárias.

Por fim, pretende-se contribuir, no âmbito acadêmico com a pesquisa, uma vez que, há poucos estudos que correlacionam os temas em estudo, ainda mais

quando observado o crescimento de atividades de terceirização dentro do cenário econômico global e seus efeitos positivos de ganho de competitividade.

Além dos aspectos elencados, o estudo é alinhado com o propósito do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), atrelado a linha de pesquisa delimitada, empregando os conhecimentos adquiridos ao longo do curso relacionados aos temas organizações, estratégia, economia e competitividade. Além disso, este trabalho permeia pelas disciplinas administração, contabilidade, economia, adotando caráter interdisciplinar, visto que, foram abordados temas econômicos de gestão e competitividade, atrelados as relações advindas das trocas que permeiam as cadeias produtivas.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Esta dissertação foi organizada em cinco seções, sendo que a primeira seção integra a, contextualização introdutória acerca dos temas centrais da dissertação – relações interorganizacionais (RIO's); redes e cadeias produtivas, terceirização e segmento de confecção do vestuário – seguidos da problematização e questão de pesquisa, objetivos e justificativa.

A segunda seção da dissertação denominado fundamentação teórica, concentrou-se em caracterizar o objeto de estudo por meio de uma conceituação dos temas norteadores e objeto de estudo deste trabalho.

Dando continuidade, na seção seguinte é tratado da metodologia, o enquadramento do estudo em perspectiva interdisciplinar, os procedimentos e o delineamento da pesquisa, além dos métodos de coleta e análise dos dados, com destaque para a ferramenta de aplicação do estudo em questão.

O capítulo quatro traz os resultados e discussões. São apresentados os resultados da análise fatorial (AF), caracterização da unidade de análise, e avaliado os resultados com base no referencial teórico base.

Por fim, no último capítulo são expostas as considerações finais. O objetivo e problema de pesquisa são retomados afim de auxiliar na conclusão dos resultados alcançados e na construção de uma opinião acerca do que foi apurado no estudo. Também é explanado sobre as limitações da pesquisa e indicado novas perspectivas que podem ser exploradas futuramente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os pressupostos teóricos desta pesquisa, compreendendo a revisão teórica acerca de redes interorganizacionais e suas relações, seguido dos determinantes contingenciais para a formação das relações interorganizacionais, e por fim será abordado o tema cadeia produtiva, cadeia produtiva têxtil do vestuário e terceirização.

2.1 REDES INTERORGANIZACIONAIS

A literatura sobre a formação de redes interorganizacionais vêm se destacando em publicações em revistas acadêmicas nas ciências sociais. O interesse dos leitores se concentra nos comportamentos das organizações frente às mudanças impostas pelo ambiente ao qual estão inseridas, e as respostas destes atores (organizações) (SOUZA, 2010). Deste modo, para fins de compreensão, serão elencados os principais conceitos abordados na evolução da literatura sobre o tema redes interorganizacionais.

Jarillo (1988) conceitua redes como arranjos propositais de longo prazo entre organizações que tem objetivos próprios diferentes, mas que possuem relação entre si, permitindo que as organizações gerem vantagem competitiva frente aos concorrentes que não participam da rede. Este tipo de organização é utilizado por gerentes ou empreendedores que pretendem se colocar em uma posição competitiva forte. Ainda, o autor salienta que as empresas não são totalmente dependentes quando participantes de redes, e em algumas dimensões são independentes das atividades da rede.

Snow, Miles e Coleman (1992), trouxeram uma das primeiras contribuições relativas as organizações em redes. Os autores apontam a globalização e as pressões competitivas advindas de tal movimento, como fator preponderante para o surgimento das redes. As organizações precisaram reformular suas estratégias, desenvolvendo suas competências próprias e formando alianças para recursos remanescentes, adquirindo flexibilidade e agilidade para serem mais competitivas.

Para Ebers (1996), as redes interorganizacionais são uma forma de cooperação entre organizações que ocorre por meio de relacionamentos. As redes interorganizacionais representam uma forma única de organizar relações de troca

recorrente entre um número limitado de organizações que tem como característica o controle individual de seus recursos, porém, colaboram entre si, dividindo periodicamente a decisão da utilização destes, em prol de um objetivo macro almejado pela rede e não somente pela organização que tem poder sobre recurso.

A propensão para a formação de redes entre as organizações pode estar condicionada a contextos históricos, posto isso, a influência ambiental e social pode estimular a geração de afinidades entre as organizações que se associam voluntariamente (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011).

Alguns autores dão enfoque na colaboração entre os atores da rede, que utilizam das relações interorganizacionais para se diferenciar frente aos concorrentes. Para Verschoore *et al.* (2014) a rede interorganizacional pode ser definida por um conjunto de organizações com objetivos em comum, na maioria das vezes relacionadas, e com tempo indeterminado de existência. Klein e Pereira (2013) complementam afirmando que as redes são desenvolvidas aspirando complementariedade entre os autores envolvidos, tendo em vista a atuação conjunta entre os agentes e as trocas realizadas nestas relações.

À medida que as organizações atuam conjuntamente, se complementando, as competências de cada agente são potencializadas aumentando significativamente a possibilidade de ganhos, extraídos da pluralidade da rede. Chassagnon (2014) aponta que as relações colaborativas entre empresas pertencentes a uma rede, nascem e tomam forma ambicionando maior estabilidade, uma vez que, as empresas objetivam diminuir sua vulnerabilidade à medida que se relacionam uma com as outras em paralelo reconhecem as limitações quanto competem isoladamente. Portanto, as relações colaborativas favorecem não somente o alcance dos objetivos institucionais das organizações, unidas em uma rede, como também melhora a resolução de problemas (MALMEGRIN, 2014).

Partindo deste pressuposto, as redes interorganizacionais são formadas por organizações parceiras, mas que devem, de algum modo, apresentar certa independência para alcance de sucesso nas ações conjuntas (QUATRIN; PEREIRA, 2017). De modo que, conforme tais redes se desenvolvem, melhorando suas estruturas e processos, podem atingir níveis altos de maturidade organizacional e por conseguinte maior profissionalização. Neste momento, os integrantes da rede podem gozar de vantagens exclusivas aos que fazem parte da rede, criando certa dependência a rede que pertencem (KLEIN; PEREIRA, 2019).

Dessa maneira, as redes interorganizacionais passam por estágios desde seu surgimento, desenvolvimento e profissionalização. Na prática a identificação destes estágios não é uma tarefa simples, mas pode ser feita com base em características específicas conforme proposto por Klein *et al.* (2014) no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Síntese das características de cada estágio de evolução das redes

Estágio de Evolução	Formação da rede	Desenvolvimento da rede	Especialização da rede
Modo de Governança	Rede auto gerenciada com <i>Lead organizations</i>	<i>Lead organizations</i> com o apoio da OAR	OAR
Liderança	Centrada nas empresas líderes	Dividida entre as empresas líderes e a OAR	Centrada na OAR
Tomada de Decisões	Descentralizada	Relativamente centralizada	Centralizada e Hierárquica
Gestão das atividades	Sustentada em mecanismos sociais	Centrada nas empresas líderes e na OAR	Centrada na OAR
Estrutura das relações	Definição de laços fortes e fracos pelas relações de confiança	Aumento de laços fortes e fracos	Manutenção de laços fortes e fracos
Nível de competências exigidas da rede	Baixo	Moderado	Alto
Relação de dependência	Rede depende dos integrantes	Rede dependente de alguns integrantes chaves	Majoria das empresas integrantes dependentes da rede

Fonte: Adaptado de Klein *et al.* (2014).

No que diz respeito a estrutura das redes, por mais que, de modo geral, as redes sejam conglomeradas de organizações que colaboram entre si em busca de um objetivo em comum que resulte em maior competitividade de todos, pode existir entre tais atores, uma organização central dentro da rede. Na concepção dos autores Cunha, Passador, Passador (2011), a empresa central é a mais influente das organizações e tem poder para estimular as relações dentro da rede em que está inserida. Todavia, deve haver cautela quando a presença de uma empresa focal, visto que, em redes verticais, tais influências podem estabelecer conflitos perante a ideia de totalidade.

2.1.1 Tipologias de Redes Interorganizacionais

A mesma diversidade e complementariedade presente no conceito de redes interorganizacionais se aplica aos tipos de redes presentes na literatura.

Miles e Snow (1986) identificam três tipos de redes interorganizacionais de

acordo com Quadro 2:

Quadro 2 - Tipos de Rede

Tipo de Redes	Descrição
Redes Internas	é formada por empresas que usualmente não recorrem a terceirização, contudo, as unidades do grupo atuam de forma independente, descaracterizando um comércio exclusivo ou privilegiado.
Redes Estáveis	esse tipo de estrutura normalmente atua com terceirização como recurso de agilidade e flexibilidade, encontra-se em posição focal dentro da rede e conta com inúmeras outras empresas que contribuem para desenvolvimento da rede e de suas atividades.
Redes Dinâmicas ou Virtuais	tem como principal característica a flexibilização da terceirização e dispersão dos recursos, distribuindo as atividades de acordo com as competências dos parceiros, mantendo apenas as atividades extremamente estratégicas na empresa focal.

Fonte: Elaboração própria com base no autor Miles e Snow (1986).

Quando as redes interorganizacionais analisadas tiverem uma orientação competitiva (econômica) deve-se atentar a distinção postulada pelo autor Gereffi (1994) em seu estudo sobre cadeias globais (GCCs). Na visão do autor, em termos econômicos, existem dois tipos de redes: As redes orientadas pelo produtor e as orientadas pelo comprador.

Deste modo, é importante que as análises a rede levem em consideração o caráter de formação, uma vez que, levando em conta tais perspectivas, as relações e alianças podem ser originadas priorizando fatores produtivos ou serem orientados por uma visão comercial (CANINA; ENZ; HARRISON, 2005).

Para Grandori e Soda (1995) existem três formas principais de organizações de acordo com o mix de coordenação e o grau de formalização empregado. Para maior compreensão os autores distinguem as formas a partir das seguintes dimensões: 1) se utilizam de contratos para a *formalização*; 2) se as atividades são *centralizadas* por uma empresa focal, e baseadas em *paridade*, e apresentam três tipos de rede conforme evidenciado no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Tipologia de Redes

Tipologia de Redes	Simétricas	Assimétricas
Redes Sociais: Neste tipo de rede os relacionamentos não são regidos/formalizados por meio de contratos formais.	Nas redes sociais simétricas o poder é igualitário entre os membros, de modo que, todos os agentes possuem o mesmo grau de influência dentro da rede. Essa rede geralmente atua em ambientes de alta troca de informação de alto potencial, porém dificilmente quantificáveis em valores monetários.	Nas redes sociais assimétricas por sua vez, há presença de um agente central. Deste modo, frequentemente se fazem uso de contratos formais entre as firmas, mas não de modo a gerir os relacionamentos e sim as especificações atreladas a produtos e/ou serviços.
Redes Burocráticas: são aqueles modos de coordenação	As redes burocráticas geralmente simétricas	As redes burocráticas são redes assimétricas,

entre empresas que são formalizados em troca ou acordos contratuais, tanto no que diz respeito ao produto e suas especificações, quanto aos relacionamentos e suas formas e regimentos.	caracterizam-se por redes que fornecem um serviço em comum que coordenam comportamento de diversas empresas semelhantes. Como exemplos tem-se as associações.	formadas a partir de formas de trabalho e produtos pré-estabelecidas e padronizadas. Redes de agências, licenciamento e franquias são os principais exemplos
Redes Proprietárias: Estão atreladas aos acordos de propriedade entre acionistas e empresas.	As redes proprietárias simétricas possuem caráter regulador entre as empresas de uma rede, uma vez que, mesmo que empresas contribuam com ativos de valores diferentes, não há uma organização central. Neste cenário o poder precisa ser equilibrado.	As redes proprietárias assimétricas estão relacionadas a associações que intermediam os relacionamentos entre investidores e empresas.

Fonte: Elaboração própria com base no autor Grandori e Soda (1995).

Gulati e Gargiulo (1999), por sua vez, em seu estudo, tratam as redes interorganizacionais as distinguindo entre redes horizontais e redes verticais. Por redes horizontais entende-se redes de organizações que integram o mesmo setor e competem entre si, porém, ainda legalmente independentes, que optam cooperar, unindo esforços em prol de um único objetivo (BALESTRIN; VARGAS, 2004; GULATI; GARGIULO, 1999; SILVERMAN; BAUM, 2002; WEGNER; PADULA, 2012).

Já as redes verticais compreendem os conjuntos de organizações que possuem atribuições diferentes dentro de um processo produtivo, seus relacionamentos se caracterizam por altos níveis de interdependência, geralmente encontradas em redes formadas por grupos que gravitam em torno de uma empresa focal (DYER, 1997; MARCON; MOINET, 2000). De todo modo, atuação das organizações dentro de uma rede não se resume em uma opção ou outra, ou seja, uma organização pode atuar por meio de alianças horizontais ao mesmo tempo em que desempenha relações verticais (MESQUITA; LAZZARINI, 2008).

Baseando-se no trabalho de Marcon e Moinet (2001), no que concerne a estratégia adotada na formação da rede, a escolha da lógica horizontal ou vertical está longe de ser uma escolha irrelevante, de modo que, ambas possuem suas peculiaridades e desafios. Nas redes verticais o cunho competitivo pode muitas vezes dificultar a troca de informações, e acabar priorizando as alianças de acordo com interesses em comum de um grupo específico determinado por tamanho, influência, dentre outros fatores. As redes verticais por sua vez, possuem uma característica mais complementar de dependência, neste caso, as informações fluem entre os atores com maior facilidade, porém, o desafio é manter essa rede conectada por meio da

confiança.

Complementando a perspectiva dos autores, as redes ainda podem se caracterizar como redes formais e informais. As redes formais são formalizadas com base em termos contratuais que norteiam e determinam as condutas dos participantes da rede por meio de regras pré-estabelecidas para concretização e continuidade da parceria. Já as redes informais são caracterizadas pelo interesse singelo das partes em cooperar, sem necessidade de formalidades que estabeleçam regras ou limites para os participantes da rede (MARCON; MOINET, 2000).

Seguindo na linha das redes horizontais e verticais, e adicionando ao cenário a consideração do autor Svensson (2002) sobre dependência e mutualidade nas redes. Para o autor, a base para dependência mútua entre empresas se concentra nos recursos que elas gerenciam. Neste âmbito, surge um conceito que complementa as visões de redes horizontais e verticais, com um olhar voltado ao poder de decisão sob o uso dos recursos, classificando as redes então em orbitais e não-orbitais (DALMORO; VIEIRA; VENTURINI, 2008). Nesta concepção, o que diferencia uma rede orbital de uma rede não-orbital é o nível de poder estabelecido nas relações. As redes orbitais possuem uma hierarquia de poder, já nas não-orbitais todos os participantes tem plena capacidade de decidir de forma igualitária (CARVALHO; MARQUES; CARVALHO, 2009).

Autores como Casarotto Filho (2020), Klein (2013) e Perrow (1992), realizaram estudos em redes voltadas a pequenas e médias empresas. Dentro desse escopo, a integração de empresas em redes, direcionadas a micro e pequenas empresas torna-se uma alternativa estratégica, geradora de vantagem competitiva, ou por vezes, a razão da continuidade da empresa no mercado (KLEIN; PEREIRA, 2013).

Rodrigues, Maccari e Riscarolli (2007) trazem em seu estudo a contribuição de Perrow (1992), na visão do autor, estas empresas aliam-se em busca de todo tipo de ganho, seja ligada a fornecedores, governamentais, financeiras, mercadológicas, informacionais, entre outros, e distingue as redes em dois tipos, redes de consórcios e clusters.

Para Casarotto Filho (2020), as redes podem ser definidas como inflexível (*top down*) e flexível. A rede inflexível é formada quando uma empresa-mãe determina as regras do jogo, no que diz respeito às características das relações, e dos parceiros da rede. Neste modelo, a flexibilidade é inexistente ou é praticamente nula, ao passo que, as empresas ligadas a empresa-mãe não influenciam no destino da rede, apenas são

influenciadas. As redes flexíveis, por outro lado, são característica de empresas que se unem em consórcios, e desprendem de maior poder de mobilidade e negociação entre todos os participantes.

Devido a riqueza de conceitos disponíveis na literatura, apresenta-se o Quadro 4 que reúne as principais tipologias e seus autores.

Quadro 4 - Resumo de abordagens teóricas acerca da tipologia de redes

Autores	Tipologia
Miles e Snow (1986)	Redes Internas; Redes Estáveis; e Redes Dinâmicas ou Virtuais.
Gereffi (1994)	Redes orientadas pelo Produtor; Redes orientadas pelo Comprador.
Grandori e Soda (1995)	Redes Sociais; Redes Burocráticas; e Redes Proprietárias.
Gulati e Gargiulo (1999)	Redes Horizontais; Redes Verticais.
Marcon e Moinet (2000)	Redes Formais; Redes Informais.
Svensson (2002)	Redes Orbitais; Redes não Orbitais.
Casarotto Filho (2020)	Redes Inflexíveis (<i>Top Down</i>); Redes Flexíveis.

Fonte: Elaboração própria (2022).

São inúmeras as abordagens relativas as tipologias de redes abordadas pelos autores. Para fins de referência, este estudo irá analisar a cadeia produtiva objeto de estudo, afim de identificar em quais tipologias acima evidenciadas a mesma apresenta maior compatibilidade.

2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Uma das primeiras abordagens teóricas sobre relações interorganizacionais advieram, do autor Van De Ven (1976), que na época direcionou os estudos à análise de organizações sem fins lucrativos e governamentais. No estudo, o autor elucida que as relações interorganizacionais (RI) ocorrem quando duas ou mais organizações transacionam recursos entre si, tendo como objetivo final, o alcance de metas que não são atingíveis caso as organizações agissem de forma independente, portando, demandam comportamentos de coletividade.

Na década de 90 Oliver (1990) definiu as relações interorganizacionais (RIO's) como: transações, fluxos e ligações duradouras que ocorrem entre duas organizações ou mais dentro de seu ambiente. Rodrigues, Maccari e Riscarolli (2007),

complementam dizendo que as RIO's são relações de troca e interação com um conjunto de organizações que afetam diretamente o funcionamento da empresa.

Segundo as teorias, podem haver inúmeras motivações para que as organizações estabeleçam relações. As possibilidades de aumentar o poder de barganha, acesso a novos mercados até então inacessíveis e recursos escassos foram exemplificados por Pfeffer e Salancik (1978).

Para Aldrich (1979) a motivação central é a obtenção de recursos – instalações, materiais, receitas – que asseguram a sobrevivência e perpetuidade, uma vez que, por mais que as organizações prezem por autonomia, admitem que não são autossuficientes e se propõem a buscarem no ambiente os recursos independentemente dos valores.

No entanto, tais relacionamentos não são preditores apenas de bons resultados, podendo trazer benefícios e custos. Como **benefícios** podemos citar: desenvolvimento de oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências; obtenção de recursos; divisão de riscos; divisão de custos de produção e desenvolvimento de tecnologia; obtenção de influência sobre seu domínio; acesso a novos mercados; aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos; suporte mútuo e sinergia em grupo; resposta rápida a demanda de mercado e oportunidades tecnológicas; ganho de aceitação dos governantes de outros países; fortalecimento da posição competitiva. E **custos**: perda da superioridade técnica; perdas de recursos; compartilhamento dos custos dos fracassos; perda de autonomia e controle; conflito de experiências sobre domínio, métodos e objetivos; retardamento de soluções devido a problemas de coordenação; regulamentação e intromissão do governo (ZUCKERMAN; KALUZNY; RICKETTS, 1995).

Dessa maneira, o surgimento das relações interorganizacionais pode estar associado a diferentes objetivos, dependendo de cada organização. Porém, de modo geral, surgem como estratégia de diferenciação e aumento de competitividade por meio de compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidade e até mesmo riscos (PEDROSO *et al.*, 2008), em determinado espaço geográfico atrelado a identidade cultural local (KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015).

Freitas *et al.* (2016) argumentam que há consenso na teoria econômica gerencial no que diz respeito inexistência da concorrência perfeita entre ofertantes. A ideia se fortalece nos motivos que levam um produto a se sobressair em detrimento

de produtos que são extintos. A performance destes produtos está diretamente ligada a capacidade das organizações de utilizarem seus recursos influenciando o ambiente e mercado em que se inserem.

Neste âmbito, as relações (parcerias) são formadas com o intuito de fortalecer elos, e atores enfraquecidos, em meio a mercados altamente competitivos. Resumidamente, por mais fortalecidas que sejam, organizações são incapazes de ser totalmente autônomas, sendo instigada pelo ambiente a desenvolver relações para acessar recursos de terceiros (RIBEIRO; COLAUTO, 2016).

Ainda que as parcerias interorganizacionais não sejam privilégio de algumas organizações, nem tanto referendadas a empresas de características específicas, como tamanho, mercado em que atuam, localização, entre outros, e tenham como principal fundamento competitividade e crescimento, se identifica uma maior importância direcionadas as pequenas e médias empresas que estão expostas a maiores dificuldades quando desenvolvem atividades isoladamente (KLEIN; PEREIRA, 2018; STREET; CAMERON, 2007).

Os relacionamentos interorganizacionais segundo Van De Ven, (1976) exibem características básicas comumente associadas a comportamentos coletivos. Apoiado nesta característica, o autor afirma que uma RI pode ser estudada a partir de estrutura (formalização, centralização e complexidade) processo (direção e intensidade dos fluxos de recursos e informações) e fins (eficácia percebida dos relacionamentos interagências).

É percebido que o tema relações interorganizacionais tem contribuído para o entendimento dos comportamentos das organizações no ambiente competitivo e globalizado. O modo como as redes se formam, e como as organizações se relacionam são questionamentos importantes e que atraem atenção de pesquisadores dos mais diversos campos de estudo (OLIVER, 1990). Todos estes pontos levantados denotam a importância da identificação dos determinantes que permeiam a formação, desenvolvimento e continuidade das relações interorganizacionais (RIO's).

2.2.1 Determinantes ou Contingências da formação de relacionamentos interorganizacionais

São diversas as abordagens existentes sobre as RIO's, suas tipologias, em variados contextos, entretanto, poucos estudos abordam os determinantes preditivos

da formação dos relacionamentos interorganizacionais (OLIVER, 1990). Desenvolver estudos que avaliem as condições e motivos que estimulam organizações a formação de alianças cooperativas se torna relevante, de modo que, os determinantes de formação podem influenciar diretamente nos resultados destas relações (SEGHEISIO, 2008).

Com o intuito de contribuir para a literatura, a autora Oliver (1990) desenvolveu um estudo que buscava identificar, com base nos estudos da época, quais contingências críticas prediziam a formação das RIO's. Para a autora, seis elementos são norteadores para a formação das relações interorganizacionais: necessidade; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade; e legitimidade, conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Determinantes formativos das relações interorganizacionais

Contingências	Aspectos
Necessidade	A formação das RIO's é impulsionada por necessidade legal ou requisitos regulatórios. Estas relações podem ter caráter obrigatório (dependência de recursos) ou voluntárias.
Assimetria	Neste âmbito, as RIO's são estabelecidas baseadas em relações de poder e controle. As organizações buscam exercer poder ou controlar outras organizações ou recursos escassos e essenciais necessários.
Reciprocidade	De acordo com essa perspectiva, as RIO's se formam com a finalidade de perseguir objetivos ou interesses comuns ou mutuamente benéficos, nesse aspecto se caracterizam pela cooperação, colaboração e coordenação ao invés da imposição de poder propriamente dita.
Eficiência	Tais contingências são orientadas internamente, e motiva a formação das RIO's pela tentativa de melhorar aspectos internos produtivos, de custo, <i>lead-time</i> e assim por diante.
Estabilidade	A formação das RIO's pode ser direcionada com apelo adaptativo frente as incertezas impostas pelo ambiente. Os relacionamentos são originados para alcançar estabilidade, previsibilidade e confiança em relação aos outros.
Legitimidade	O ambiente institucional impõe pressões sobre as organizações acerca de seus resultados e atividades, impelindo a formação das relações com o intuito de aumentar sua legitimidade frente as expectativas dos contribuintes externos.

Fonte: Elaboração própria com base na autora Oliver (1990).

Estes aspectos contingenciais são o motivo central do estabelecimento das relações interorganizacionais e explicam o porquê organizações decidem abrir mão da competição isolada e se inter-relacionar com outras organizações. A ocorrência dos elementos acontece simultaneamente, com base em fatores gerais amplos que influenciam as contingências geradoras das relações, conforme Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Fatores geradores de contingências

Determinantes		Fatores
Necessidade	→	Leis ou Mandatos
Assimetria	→	Ameaças ou Restrições Externas
Reciprocidade	→	Compatibilidade Interparticipante
Eficiência	→	Custos e Benefícios de Relacionamento
Estabilidade	→	Incerteza e Risco Ambiental
Legitimidade	→	Desaprovação ou Indiferença Institucional

Fonte: Adaptado de Oliver (1990).

Essas contingências são indutoras a criação de relacionamentos interorganizacionais entre organizações, contudo, salienta-se que o relacionamento interorganizacionais não é concebido apenas se todos estas contingências ocorrerem simultaneamente, cada uma delas é suficientemente capaz de induzir a formação de alianças entre as organizações (LAIMER, 2015).

Embora muitos autores (BABIÁK, 2007; CENTENO; REIS, 2020; CUNHA; MELO, 2004; CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011; DALMORO; VIEIRA; VENTURINI, 2008; FRIAS et al., 2021; KLEIN; PEREIRA, 2013; LAIMER, 2015; PERIM; ZANQUETTO-FILHO, 2010; TONDOLO; PUFFAL, 2010), utilizem tradicionalmente o estudo de Oliver (1990) como balizador no que diz respeito ao tema determinantes formadores das RIO's, o tema vêm ganhando robustez e novos elementos vêm se destacando impelidos pelas mudanças constantes do ambiente. Neste âmbito, novos aspectos estão sendo frequentemente citados na literatura, apresentando certa relevância e contribuindo para o entendimento das características das relações ao longo das últimas décadas.

Ainda que exista inúmeros fatores que contribuam para o sucesso ou fracasso dos relacionamentos, a teoria do comprometimento – confiança (MORGAN; HUNT, 1994) elenca três constructos como fundamentais para o sucesso, sendo chaves para despertar comportamentos dentro dos relacionamentos, como: 1) preservando os investimento e trabalhando em cooperação; 2) ser fiel as parcerias existentes mesmo que os benefícios estejam atrelados ao longo prazo; e 3) enxergar ações de alto risco como prudentes e essenciais, uma vez que, seus parceiros não

agirão de forma oportunista.

Ademais, para Kumar; Scheer e Steenkamp (1995), a análise dos relacionamentos deve-se atentar a teoria da dependência, que sugere que o comprometimento são impactados pela interdependência, isto significa, a dependência financeira dos atores para com seus relacionamentos. A dependência de uma organização frente ao seu parceiro pode estar atrelada a necessidade deste relacionamento para atingir seus objetivos, ou a incapacidade de substituição do parceiro.

Na visão de Child; Faulkner; Tallman (2005) são três os fatores indispensáveis para se ter uma aliança bem-sucedida: o compromisso, confiança e flexibilidade. Já para Castells e Cardoso (2005) há dois aspectos fundamentais para a formação das redes: a conectividade – facilidade de comunicação – e a coerência – interesses e objetivos em comum.

Palmatier *et al.* (2006) em seu estudo contemplaram perspectivas teóricas elencadas como chave no estabelecimento de relações e corroboram afirmando que com as perspectivas comprometimento-confiança; dependência; normas relacionais e a perspectiva baseada nos custos de transação tem relevância e devem ser avaliadas nos estudos de relacionamento entre atores.

Apesar da variedade de teorias centradas na explicação dos motivos indutores da formação das RIO's, os autores Lopes e Baldi (2009) enfatizam a predominância da abordagem economicista, que se justifica a formação das relações com base em duas dimensões: 1) cooperação como forma de aumentar os resultados da organização por meio do acesso a recursos e habilidades e 2) cooperação como forma de reduzir custos, num sentido puramente econômico voltado a qualquer ganho de escala, eficiência, e custo avinda das atividades e trocas.

A diversidade de fatores existentes na literatura é vasta, deste modo, para realização deste trabalho, com base nos determinantes mais citados, serão acrescentados aos determinantes base deste estudo necessidade; assimetria; reciprocidade; eficiência; estabilidade; e legitimidade (OLIVER, 1990), a confiança (ALVES; BARRETO; MARTINS, 2015; BALESTRO, 2002; BERTOSSO; EBERT; LAIMER, 2017; DALMORO; VIEIRA; VENTURINI, 2008; FISCHER, 2014; KLEIN; PEREIRA; FILHO, 2019; OLAVE; AMATO NETO, 2001; PEDROSO, 2009; SYDOW, 1998); dependência de recursos (ALDRICH; PFEFFER, 1976; BARRINGER; HARRISON, 2000; KLEIN *et al.*, 2014; PUFFAL; PUFFAL, 2014) e resiliência

(MARTIN; SUNLEY, 2015; MIZAEL; CHAGAS; ANTONIALLI, 2020; SIMMIE; MARTIN, 2010) abordadas. A confiança e a dependência de recursos são abordadas constantemente, de forma isolada, nos estudos das relações interorganizacionais. A resiliência por sua vez, ainda é pouco abordada, porém, é um tema emergente, diretamente ligado a competitividade de organizações e as externalidades impostas por ambientes turbulentos e incertos.

2.2.1.1 Confiança

A diversidade de abordagens e conceitos vista nas redes interorganizacionais tal qual é identificada no tema confiança. O tema tem recebido notoriedade no meio acadêmico, com ênfase na gestão estratégica, organizações e ambiente, impulsionado pelas volatilidades mercadológicas que exigem adaptações tempestivas dentro das organizações (BALESTRO, 2002).

Em meio as mudanças organizacionais resultantes das pressões impostas no ambiente, popularizando a formação de relações interorganizacionais como estratégias fundamentais dentro de cenários altamente competitivos. Deste modo, a confiança assume um papel moderador central, à medida que os atores interagem entre si, coordenando de forma eficiente as expectativas dos atores (BACHMANN, 2001; ZUCKER, 1986).

Ainda que a confiança seja tratada como um atributo moderador das relações interorganizacionais já existentes, para Sydow (1998) as relações de confiança também são atributos formativos das relações interorganizacionais que contribuem diretamente a formação da estratégia, nas trocas de informação e aprendizagem coletiva, na busca por ganhos corporativos futuros.

A confiança também pode ser vista como um atributo preponderante para orientar as relações colaborativas, cada vez mais demandadas frente aos mercados globalizadas, dispersos em ambientes munidos de incertezas. Para maior seguridade nestas relações, as organizações recorrem a instrumentos formais para formalização e estabelecimento de regras, os chamados contratos. Entretanto, sua efetividade é na maioria das vezes insuficiente. A existência da confiança torna-se um atributo essencial no equilíbrio das relações de trocas, assumindo as limitações pertinentes aos contratos, minimizando comportamentos oportunistas incentivados pelo desejo de permanência dos atores na rede. A confiança mútua surge a medida que os atores

entrelaçados em redes concluem transações com sucesso, agindo com transparência, sem prejudicar um ao outro, bem como, quando percebem a impossibilidade de se controlar e prever todos os possíveis comportamentos oportunistas que podem surgir (CUNHA; MELO, 2004; FISCHER, 2014; RING; VAN DE VEN, 1994).

Os relacionamentos entre empresas são potenciais geradores de comportamentos oportunistas por parte dos agentes e do ambiente de troca mútua paralelo ao de competição individual. Neste aspecto, a empresa necessita dispor de um nível mínimo de confiança em seus relacionamentos colaborativos, ou seja, é indispensável que se tenha um nível de confiança mínimo para o surgimento e funcionamento de relações de cunho colaborativo (DAS; TENG, 1998).

Na visão de Sydow (1998) a confiança é considerada uma propriedade constitutiva das redes interorganizacionais e demandam investigação no que diz respeito ao desenvolvimento deste atributo dentro das relações. Em seu estudo o autor elenca seis propriedades estruturais que contribuem para o desenvolvimento da confiança nas relações interorganizacionais, quatro delas, referem-se as relações em rede, e as demais as organizações ligadas por uma rede e estão evidenciadas no Quadro 7:

Quadro 7 - Propriedades estruturais de desenvolvimento da confiança

Propriedade	Definição
Frequência e a abertura da comunicação interorganizacional	A troca aberta frequente de informação de qualidade entre organizações estimula a construção de confiança nas redes. Quanto maior a troca de informação, maior a chance de compreensão mútua e uma maior previsibilidade do comportamento de cada um. Fatores cruciais para a troca de informação são: interdependência, objetivos comuns e proximidade espacial.
Multiplexidade das relações em rede	Está atrelado a quantidade e variedade de conteúdo trocado entre os atores. Quanto maior for a diversidade de trocas entre as redes maior a probabilidade de se gerar confiança.
Longevidade da relação	Quanto maior a pretensão de continuidade da relação, maior as chances de desenvolvimento da confiança, ou seja, quando menor o risco de extinção da relação, maior cooperação e confiança entre as organizações da rede.
Equilíbrio entre dependência e autonomia	Tal fato se aplica, uma vez que, se as organizações não dispuserem de um equilíbrio quanto a dependência e autonomia em relação a rede a qual fazem parte, a permanência na rede poderia estar fragilizada. Logo, quando existir equilíbrio entre dependência e autonomia há propensão a geração de confiança.
Homogeneidade das organizações	A constituição de confiança interorganizacional é mais facilitada em redes com menor número de firmas. Além disso, quanto mais convergentes e semelhantes forem os interesses e propriedades estruturais, respectivamente, maior as chances de se desenvolver relações de confiança. Por este motivo que redes internacionais apresentam maior dificuldade no que concerne a confiança interorganizacional. Pertencer ao mesmo subsistema social é um grande incentivador.

Estrutura do campo interorganizacional	Quanto mais próximas e maior for a reputação destes, maior será a probabilidade de constituir-se relações de confiança entre as organizações. Uma vez que vinculada a rede, menor são as alternativas, dada a relevância da rede em potencial, o que impele o fortalecimento da base de confiança.
--	--

Fonte: Elaboração própria com base no autor Sydow (1998).

A confiança vêm recebendo diferentes abordagens, se tornando um fenômeno multinível que se empresa em níveis pessoais, organizacionais, interorganizacionais (DAS; TENG, 2001). Shneiderman (2000), define confiança como uma expectativa positiva que se tem para com seu equivalente, com relação a uma pessoa, ou a uma organização, baseada em interações colaborativas anteriores.

Já quando direcionamos aos relacionamentos interorganizacionais, a confiança é vista como elemento chave de relações colaborativas, com apelo construtivo e de desenvolvimento, voltado ao controle de comportamentos oportunistas face as trocas estabelecidas entre as redes (CUNHA; MELO, 2004; FISCHER, 2014; RING; VAN DE VEN, 1994; SYDOW, 1998).

A construção de confiança entre parceiros é um fator crucial para uma aliança bem sucedida, todavia, alcançá-la não é uma tarefa tão simples. Para os autores, Elmuti e Kathawala (2001), o poder de confiar está atrelado as pessoas e não as organizações, sendo assim, é necessário que as alianças sejam desenvolvidas priorizando a construção de confiança duradoura entre os indivíduos, sendo estendido as organizações.

Willians (2003) corrobora afirmando que a confiança reduz a necessidade de monitorar o comportamento de outrem (SIQUEIRA, 2010), baseando-se na percepção de que o outro irá se comportar de uma maneira coerente e esperada (WELTER, 2012), sem agir de forma oportunista (JIANG; GAO; LI, 2008).

A confiança assume então um papel fundamental dentro das redes, sendo um componente essencial para alcance dos objetivos traçados pelos agentes. De acordo com Olave e Amato Neto (2001) a cultura da confiança é um dos três pilares do surgimento, sobrevivência e até mesmo o fim das redes. A cultura da confiança no entendimento dos autores está ligada a cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais ligados a empresas e as pessoas ligadas as empresas. A geração desta cultura está condicionada a ética e o conhecimento dos interesses em comum de pessoas e empresas.

Devido à complexidade e característica multidimensional do conceito confiança, Das e Teng (2001) elencaram duas dimensões para melhor compreensão

do termo, a **confiança de boa vontade** diz respeito ao sentimento puro de eu o próximo terá consideração frente ao interesse do outro, colocando-os acima dos próprios interesses, já a **confiança de competência**, refere-se a algo mais palpável, acerca do cumprimento de expectativas de forma tecnicamente competente.

Ainda que nos primeiros estudos sobre relações interorganizacionais a confiança não fora tratado como essencial na formação das redes, atualmente, além de ser considerado um atributo de caráter fundamental a formação de redes, se estende a sustentação das relações, sendo a falta dela, considerada um forte indício do término das relações colaborativas entre empresas. Por essa razão, o tema ganhou notoriedade na formação das alianças. O conceito abrange todo o ciclo dos relacionamentos, contribuindo para a formação, sendo essencial para o gerenciamento das operações entre firmas, além de poder ser o responsável pela perpetuidade ou pelo fim da parceria (PEDROSO, 2009).

Outro fator que deve ser levado em consideração são a forma como a confiança é vista dependendo do estágio vivenciado pela rede – formação, desenvolvimento ou profissionalização. No estágio de formação prevalece a confiança mútua entre as partes, sendo esta, de caráter condicional para efetividade das atividades conjuntas da rede. Na fase de desenvolvimento da rede, a confiança assume uma característica fortalecedora dos laços existentes e por conseguinte da rede. Neste estágio a não unanimidade de confiança entre as partes não impede a continuidade das atividades da rede. Por fim, quando a rede atinge a profissionalização, a confiança muda, muitos dos integrantes sequer se conhecem em função da quantidade de atores da rede, e a confiança dos integrantes com a rede passa a existir por ela ser promotora dos recursos necessários as atividades (KLEIN; PEREIRA; FILHO, 2019).

Com base nestes pressupostos é possível identificar a importância da confiança como determinante na formação das redes interorganizacionais e, portanto, assume posição estratégica dentro desse estudo como determinante formativo de relações interorganizacionais.

2.2.1.2 Dependência de Recursos

A necessidade de colaboração das organizações emerge da limitação inerente as atividades de qualquer organização. Diversos autores compactuam com a

afirmação de que as organizações buscam relacionar-se a outras em virtude da incapacidade de operar, sobreviver e competir de maneira isolada (KLEIN *et al.*, 2014; OLIVER; EBERS, 1998; OLIVER, 1990; PFEFFER; SALANCIK, 2003), ou seja, não conseguem controlar todas as variáveis pertencentes a sua atividade fim sem colaborar com outras empresas.

Dessa maneira as empresas se relacionam a outras com o intuito de adquirir recursos que não dispõem, porém, são necessários à sua atividade. Neste contexto, os autores Pfeffer e Salancik (1978) desenvolvem o estudo sobre a Teoria da Dependência de Recursos (TDR). A ideia central da teoria desenvolve-se em torno da sobrevivência organizacional, para os autores, a sobrevivência depende da capacidade das organizações em adquirir recursos críticos fora de seu domínio, ou seja, no ambiente externo.

Deste modo, a sobrevivência das organizações pode ser afetada pelas incertezas intrínsecas ao ambiente externo, bem como a escassez de recursos, tal condição impele que as empresas busquem parcerias estratégicas ancoradas na dependência por recursos que estão em poder de outras organizações, e que requerem das organizações altos níveis de adaptação (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009). Assume-se então que a dependência de recursos de qualquer natureza, impulsiona as organizações a participarem de redes, formando alianças estratégicas por meio de relações interorganizacionais.

De acordo com o estudo de Oliver e Ebers (1998) a teoria de dependência de recursos é um dos principais enfoques teóricos utilizados para entendimento da formação de redes, assim, as redes interorganizacionais passam a ser vistas como consequência da dependência de recursos entre organizações em conjunto com a ambição de controlar os recursos aumentando o poder. Além disso, os autores destacam que, a relevância do tema é vista também na análise dos antecedentes relacionados a formação das redes, tais quais cabe ressaltar: recursos materiais e imateriais e dependência. Em síntese, essas ocorrências tendem a servir para compreensão da formação de redes como respostas as dependências entre organizações.

De acordo com os resultados de Oliver e Ebers (1998), Gray e Wood (1991) afirmam que a teoria da dependência de recursos possui condições para explicar o processo colaborativo. De acordo com os autores, a teoria da Dependência de Recursos apresenta precondições para a colaboração (OLAVE; AMATO NETO,

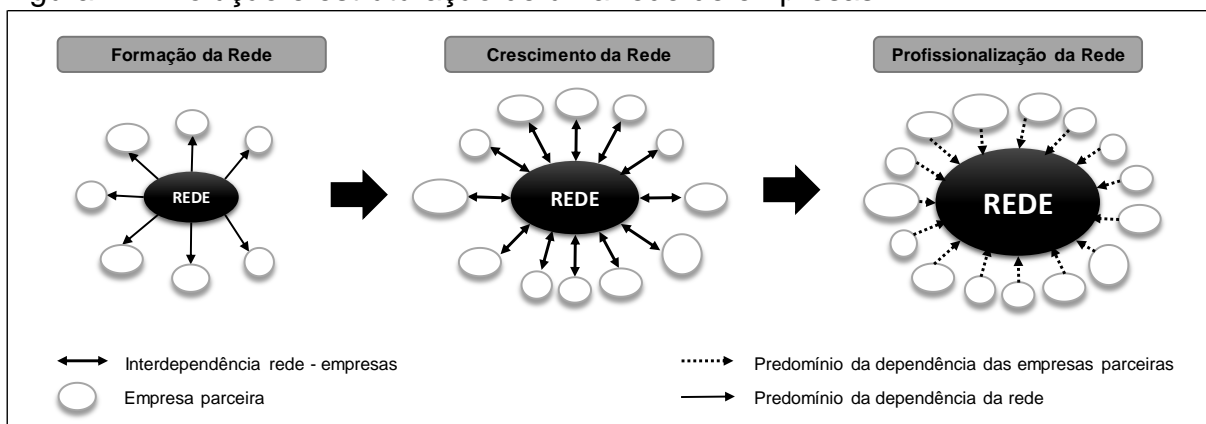
2001). As empresas necessitam de relações interorganizacionais para buscar suprir essa escassez de recursos, gerando em contrapartida a dependência.

Ainda que as abordagens acerca do tema ainda sejam baseadas na teoria seminal de Pfeffer e Salancik (1978), alguns estudos vêm abordando novas perspectivas ao tema. Casciari e Piskorski (2005) propuseram uma reformulação na teoria de dependência de recursos. Os autores identificaram em seu estudo duas dimensões teóricas distintas de dependência de recursos: **desequilíbrio de poder e dependência mútua**, na teoria original tais temas eram abordados dentro do constructo de interdependência.

As novas abordagens denotam atualidade do tema, e a aderência quanto a necessidade de compreender as relações estabelecidas entre empresas impelidas pela dependência em quaisquer das suas dimensões, sejam elas de desequilíbrio de poder ou dependência mútua.

Conforme já citado anteriormente, as redes interorganizacionais passam por mudanças à medida que evoluem. As mudanças não se restringem a rede, mas também a todas as trocas ocorridas no interior desta, dessa maneira, bem como ocorre com o atributo da confiança, a dependência de recursos entre os integrantes da rede se modifica de acordo com a fase vivenciada pela rede – formação, crescimento e profissionalização. De acordo com a Figura 1 a seguir, à medida que a rede vai se profissionalizando a dependência sofre um inversão, ou seja, as empresas começam a ficar mais dependentes a rede em virtude da especialização das atividades desempenhadas internamente pela rede (KLEIN *et al.*, 2014).

Figura 1 - Evolução e estruturação de uma rede de empresas



Fonte: Adaptado de Klein *et al.* (2014).

Dado as circunstâncias explanadas, as redes surgem devido aos recursos dispostos no ambiente. Para toda empresa que necessita, há uma outra equivalente

que controla o recurso, dessa maneira, as organizações se obrigam a cooperar, uma vez que, não controlar todos os recursos necessários ao desempenho da sua atividade fim.

Neste contexto, a dependência de recurso é um forte indicio preditor das relações, uma vez que, mesmo que a empresa tenha capacidades superiores em vários sentidos, pode necessitar de parcerias com base na sua estratégia de trabalho, em atividades secundárias, ou até mesmo em atividades principais inerentes ao processo produtivo.

2.2.1.3 Resiliência

O atual cenário vivenciado tem por característica o alto grau de interação, não apenas de mercado, mas especialmente dos impactos de externalidades sobre variadas dimensões sejam elas organizacionais ou não (OLSSON; KRUGER, 2021).

No âmbito organizacional, diariamente as empresas estão expostas a pressões advindas do ambiente externo, que podem ou não, dependendo das características, afetar as atividades das empresas, cadeias ou redes. Embora a unidade de análise seja a empresa propriamente dita, as condições ambientais são decisivas no desempenho das organizações (BRITTO, 2002).

Argumenta-se que a externalidade está voltada a dependência de eficiência da firma a aspectos não controláveis ligados ao ambiente externo, e ocorrem quando decisões de um agente econômico influenciam, positivamente ou negativamente, outros agentes (BRITTO, 2002; ERBER, 2008).

Seguindo esse raciocínio, pode-se afirmar que o ambiente exerce grande influência no sucesso das organizações. Muito se discute na literatura acerca do tema nas organizações, sendo que, a interação firma e ambiente veio ganhando relevância nessas discussões ao longo dos anos. Assim, o sucesso das organizações está atrelado a capacidade de se adaptar que a mesma desenvolve em meio a ambientes de constante mudanças, dotados de incertezas (PELAEZ *et al.*, 2009). Chiavenato, (2014) corrobora afirmando que as empresas alcançam o sucesso quando conseguem adaptar-se adequadamente as demandas ambientais.

Dessa maneira, as externalidades surgem de mudanças ocorridas no ambiente gerando incerteza e impelindo as organizações a tomarem ações para mitigar ou minimizar estes impactos. Neste contexto surge o conceito da resiliência

aplicado no âmbito organizacional, que versa sobre a capacidade das organizações de se adequar a mudanças no ambiente, tendências evolutivas, ou ainda, superar adversidades ou crises (ROLT; DIAS; PEÑA, 2017).

De forma sucinta, a resiliência se define com base na elasticidade, na capacidade do sistema de resistir a choques e a velocidade que regressa a um equilíbrio preexistente. Nesta perspectiva, a resistência ao choque e a velocidade de regressão são medidas centrais para avaliação da resiliência (SIMMIE; MARTIN, 2010).

Traduz-se, portanto, na capacidade de adaptação das empresas a eventos disruptivos, isto é, a capacidade das empresas gerirem a incerteza e a mudança, retomando o seu equilíbrio econômico-financeiro e operacional, após sofrerem pressões originadas por distúrbios ocorridos no mercado, ou de condicionantes ou variáveis externas que influenciam a sua atividade (ALVES, 2014, p. 31).

Para Martin e Sunley (2015) a interpretação do termo resiliência é normalmente dividida em três grandes grupos de definições, conforme Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 - Definições de Resiliência

Grupos de Definições	Definição	Autores
Resiliência Física	A resiliência física está relacionada a habilidade de um sistema regressar a seu estado inicial após uma externalidade. Desta maneira, compreende uma definição mais restritiva, e está relacionado a capacidade de recuperar sua forma original após um distúrbio. De maneira simplificada, a resiliência física é definida com base na elasticidade, resistência as perturbações impostas, e velocidade no regresso ao estado original. Neste contexto, a resiliência física é definida em termos de estabilidade do sistema, sendo o sistema resiliente quanto for mais resistente ou menos vulnerável e retorna de forma fácil e rápida para seu estado inicial.	Holling (1973); Martin (2012); Martin e Sunley, (2015); Schmidt e Zen (2019); Simmie e Martin,(2010)
Resiliência Ecológica	A resiliência ecológica por sua vez, não está centrada na capacidade de retornar ao estado inicial, antes da exposição as perturbações, está direcionada a capacidade do sistema de absorver as mudanças e persistir. Partindo desse pressuposto, a resiliência refere-se ao choque que empela o sistema em uma nova direção, absorvendo o choque sem modificar sua estrutura, identidade e funcionamento. Essa forma de resiliência não se relaciona apenas com a rapidez que o sistema retorna a seu estado original, mas também a capacidade de carga que o mesmo suporta sem ultrapassar o limite que infligiria uma mudança que o altere.	Martin e Sunley, (2015); Simmie e Martin (2010)
Resiliência Adaptativa	A resiliência adaptativa discute a capacidade de um sistema de manter o seu desempenho, adaptando a sua estrutura, função e organização frente a um choque. Nesse sentido, essa resiliência se mostra mais como um	Gonçalves (2017); Martin (2012); Martin e Sunley (2015)

	<p>processo em andamento e dinâmico do que uma recuperação de um estado de equilíbrio, ou seja, não se trata apenas de absorber e sobreviver, mas desenvolver a capacidade de se reposicionar e fortalecer, superando não só um quadro de recessão, mas um contexto de desenvolvimento ultrapassado.</p>	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2023).

Considerando a volatilidade inerente ao ambiente das organizações, e considerando a resiliência como um fator que vem ganhando notoriedade, uma vez que, a capacidade de ser resiliente pode influenciar na sobrevivência da organização dependendo da natureza e intensidade da externalidade vivenciada.

Na visão de Alves (2014), como as redes apresentam-se como uma solução mais adequada aos desafios que pairam sobre o ambiente, bem como as necessidades produtivas atuais e futuras, devem considerar a resiliência como objetivos críticos a serem alçados.

Deste modo, é visível a importância do tema para a manutenção de relações, sejam relações didáticas, em cadeias produtivas ou em redes, uma vez que, a abordagem da resiliência em âmbito organizacional trouxe à tona a importância de desenvolver características resilientes que possibilitem 1) reação imediata; 2) regressão ao estado inicial; 3) capacidade de enfrentar incertezas sem impactos de identidade e 4) adaptação e desenvolvimento de novas competências. Logo, uma cadeia produtiva resiliente remete a uma cadeia mais estável que prioriza seus integrantes, com respostas rápidas frente a externalidades impostas pelo ambiente, tal qualidade, é um imperativo para alcançar o sucesso.

2.3 CADEIA PRODUTIVA

Os primeiros estudos relacionados a cadeia produtiva ocorreram na década de 1960. Na ocasião, o surgimento do estudo de cadeias produtivas estava atrelado ao conceito de *filière* da escola industrial francesa, embora sua aplicabilidade não estivesse ligada especificamente ao setor agroindustrial, foi no segmento que o conceito se desenvolveu e ganhou força entre os economistas em virtude da problemática industrial vivenciada na época (BATALHA, 2021). Todavia, em meados de 1984, uma nova vertente foi adicionada ao estudo das cadeias produtivas, postula pela visão inglesa do autor Gary Gereffi (1994), denominada *Global Commodity Chain* (GCC), explorando novos segmentos, aumentando o aplicabilidade do tema.

O conceito de *Filière* reconhece que a produção de um produto é resultado

de inúmeras relações que são estabelecidas em diferentes estágios da cadeia produtiva. A partir da noção de *Filière* é possível compreender que os resultados de uma organização e do setor a qual está inserida, estão ligados e condicionados, intrinsecamente, pelo desempenhos de todos os agentes (elos da cadeia) dos setores, dispostos a montante ou a jusante, ou seja, a cadeia produtiva é um conglomerado de estratégias e relacionamentos entre agentes com o intuito de maximização de resultados (CARVALHO JUNIOR, 1995). Rech (2008) complementa atribuindo a cadeia de produtiva a denominação de *Filière*, que significa fileira, e pode ser compreendida como uma sequência de atividades responsáveis pela transformação de bens em seu estado original em produtos acabados de interesse do público consumidor.

De modo genérico, em seu estudo sobre agronegócio Batalha, (1995), revela que a cadeia produtiva quando percorrida de jusante a montante, pode ser dividida em três macrosssegmentos: comercialização – representada por empresas que viabilizam o elo entre consumidor final e cadeia produtiva em busca da consolidação da venda; industrialização - referem-se as empresas responsáveis por transformar matérias-primas em produtos finais e; produção de matérias-primas – trata-se das firmas fornecedoras das matérias-primas e insumos necessários ao início da produção, sem estas, os demais macrosssegmentos não conseguem desempenhar suas funções, impossibilitando o atendimento da demanda advinda do mercado consumidor.

Embora a ascendência do conceito de cadeia produtiva tenha sido a produção agropecuária, para Castro (2000) o tema possui grande potencial de exploração. A extensão do conceito a outros setores potencializaria a formação de estratégias de desenvolvimento voltados aos processos produtivos, tornando o conceito universal a todos os segmentos.

Tal pensamento é tão verdadeiro que Raikes; Jensen e Ponte, (2000), corroboram dizendo que coexistem duas vertentes sólidas de estudos das cadeias produtivas. Uma abordagem voltada ao agronegócio, originada da tradição francesa de *Filière*, e uma segunda, compreende a visão inglesa, desenvolvida por Gereffi (1994) denominada *Global Commodity Chain* (GCC) ou Cadeia Produtiva Global, com foco em *comodities* industriais (RAIKES; JENSEN; PONTE, 2000). Logo, o conceito que inicialmente fora atrelado ao setor do agronegócio, no presente é aplicado ao estudo das cadeias produtivas, independe do produto ou setor e podendo ser utilizado

em todos os segmentos de acordo com a aderência dos estudos (GONÇALVES, 2012).

Segundo Raikes, Jensen e Fonte (2000), a abordagem desenvolvida por Gereffi (1994) atraiu atenção a partir dos anos 1990 gerando vários estudos de caso, motivados principalmente pela distinção focal do estudo, entre cadeias produtivas globais orientadas pelo produtor ou orientadas pelo comprador.

Para Gereffi (1997), cadeias produtivas são representadas por um conjunto de redes interorganizacionais, interligadas em torno de um bem ou produto, capazes de originar relações familiares, empresariais, sem barreiras territoriais, dentro de uma economia globalizada. Por meio dessas ligações – relações entre firmas – é possível desenvolver padrões particulares de comércio coordenado que permitam o desenvolvimento, fabricação e distribuição de mercadorias específicas, fruto da cooperação.

Em seu estudo sobre o vestuário estadunidense, as cadeias globais de commodities possuem três dimensões principais: 1) uma estrutura completa de produto, que engloba todas as etapas de transformação de insumos em produto; 2) a territorialidade relacionado a dispersão espacial dos atores e a diversidade de portes e tipos de organização; e (3) a estrutura de governança, vista como uma autoridade de poder determinante, quanto ao modo como os recursos fluem dentro da cadeia a medida que as trocas entre firmas se realizam (GEREFFI, 1994).

Posteriormente em seu estudo sobre cadeias de commodities e capitalismo, a terceira dimensão ganhou maior destaque. Além de exercer poder frente aos recursos, as empresas centrais ou focais, podem estabelecer barreiras quanto a entrada de novos concorrentes. A forma como as empresas focais atuam e coordenam as atividades internas da cadeia podem seguir dois tipos de orientação: as cadeias produtivas orientadas pelo produtor e as cadeias produtivas orientadas pelo comprador Gereffi (1994)

Cadeias de commodities orientadas pelo produtor referem-se às indústrias em que as corporações transnacionais (TNCs) ou outras grandes empresas industriais integradas desempenham o papel central no controle do sistema de produção (incluindo suas ligações para trás e para frente). [...] O que distingue os sistemas de produção “orientados pelo produtor” é o controle exercido pela sede administrativa das transnacionais. *Cadeias de commodities orientadas para o comprador* referem-se às indústrias em que grandes varejistas, comerciantes de marca e empresas comerciais desempenham o papel central na criação de redes de produção

descentralizada. As especificações são fornecidas pelos compradores e empresas de marca que projetam as mercadorias (GEREFFI, 1994, p. 97).

As cadeias coordenadas pelos produtores se caracterizam por grandes grupos ou empresas industriais dominantes, que detêm o controle do segmento e de toda a cadeia produtiva nos sentidos jusante e a montante. Já as cadeias coordenadas pelos compradores, caracterizam-se por cadeias produtivas lideradas por grandes varejistas ou firmas detentoras de marcas consolidadas no mercado que participam. As cadeias orientadas pelo comprador são delimitadas pelas seguintes características: i. A empresa focal tem papel centralizador na coordenação da cadeia por meio de ações voltadas a concepção e *design* de produtos e suas estratégias de comercialização; ii. Subcontratação de empresas para desempenho das atividades produtivas; e iii. Baseia-se em relações horizontais descentralizadas e interdependentes (DIAS, 2014).

É importante que a cadeia produtiva esteja orientada a luz das demandas de um ator fundamental ao sucesso da cadeia, o consumidor final dos produtos gerados pela cadeia. Está sacramentado, que em última instância, é o consumidor quem determina as características dos produtos oferecidos, e tais preferências afetam a empresa focal, bem como todas as demais envolvidas na cadeia de produção. Sendo assim, os relacionamentos entre agentes, assumem papel importante dentro da cadeia, contribuindo para a entrega destes produtos e atendimento da demanda imposta pelos cliente final (CASTRO *et al.*, 2001; COMPARIN *et al.*, 2014; OLIVEIRA; IPIRANGA, 2009).

A terminologia da cadeia produtiva é abundante e possui inúmeras interpretações. Para Dantas; Kertsnetzky e Prochnik (2002) a cadeia produtiva trata-se de um conjunto de etapas, onde os insumos são transformados, à medida que as empresas ou cadeias produtivas responsáveis manipulam tais insumos baseado em seus acordos de produção. “Cadeia produtiva pode ser então definida como o conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos” (ANTERO, 2006, p. 58).

A transferência, manipulação e trocas em prol da produção de mercadorias almeçadas pelos consumidores só é possível graças aos atores das cadeias produtivas. Dessa maneira, uma cadeia produtiva é resultado do conjunto de ações entre todos os agentes que interagem desde a concepção até a comercialização de um determinado produto, por agentes leia-se, fornecedores, distribuidores e

consumidores (ARAÚJO, 2007). Oliveira e Ipiranga, (2009), partem da premissa que a produção de bens é representada por um sistema complexo, onde os atores estão interconectados não apenas por fluxos de materiais, mas também de capital e informação.

Em suma, a cadeia produtiva é formada a partir das relações (elos) que se formam entre os agentes produtivos, econômicos e comerciais por meio de inúmeros processos, que podem ser agrupados em três principais tipos: i. processo à montante, associado aos fornecedores, antes mesmo do início do processo produtivo, ou seja, está atrelado ao fornecimento de insumos e matérias-primas; ii. o processo de produção, ligado a manipulação dos insumos e matérias primas seguido da transformação em produto final, e por fim, iii. O processo à jusante, que refere-se aos agentes ligados aos processos de comercialização e entrega dos produtos ao mercado consumidor (ARAÚJO, 2007).

Para Viana e Ferras (2007), a dinâmica das cadeias produtivas podem gerar inúmeras vantagens ao produtor, tal qual: a minimização de custos, aumento na competitividade pelos preços, maior nível de qualidade dos produtos, maior agilidade produtiva, além da diferenciação e agregação de valor ao produto. Na concepção dos autores, as cadeias produtivas são formadas por inúmeros agentes que colaboram a fim de atingir um objetivo em comum, paralelo ao objetivo individual.

A fim de esclarecer o conceito de cadeia produtiva, a autora Durski, (2003) evidencia a importância de analisar o ambiente e as capacidades das organizações. Para a autora, uma simples empresa é incapaz de gerir todos os processos atrelados ao processo produtivo de um produto, ainda que, controlar o fluxo inteiro desde as fontes de matéria prima até a fonte de consumo seja uma oportunidade emergente geradora de diferenciais competitivos. Dessa maneira a cadeia produtiva é uma necessidade emergente para as empresas, visto a dificuldade de uma entidade, isoladamente, ter capacidade de operar todos os processos de um determinado produto sem interagir e estabelecer relações colaborativas com parceiros.

Admitindo a incapacidade das empresas de serem autossuficientes, a integração a uma cadeia produtiva assume uma nova visão, sua concepção não é impelida apenas pela dependência entre as partes que a compõem, mas pela visão que, a soma de esforços é mais vantajosa, visto que, ações em conjunto superam os resultados que seriam auferidos individualmente, do ponto de vista financeiro, técnico

e humano (OLIVEIRA; IPIRANGA, 2009). “Estas relações fazem com que as organizações envolvidas tornem-se os elos de uma grande cadeia produtora” (GONÇALVES, 2012, p. 26).

A essência destas relações é colaboração mútua em busca do beneficiamento em comum, por meio da integração de relacionamentos, colaboração, coordenação de atividades, contudo, podem haver, alguns casos em que cada elo busque o benefício próprio (HORA *et al.*, 2013).

Assim, assume-se a perspectiva de que a cadeia produtiva é formada por diversas RIO's, sejam elas a jusante ou a montante, cabendo aos atores a tarefa de geração de valor e transferência deste ao elo final – consumidor – por meio do produto (BEGNIS; AREND; ALIEVI, 2017). “Por causa disso, uma cadeia produtiva pode ser vista como um sistema voltado à formação de valor transacional e relacional, tendo como referência o consumidor final” (BEGNIS; AREND; ALIEVI, 2017, p. 449). Vistas sob outra ótica, as cadeias produtivas tem como objetivo suprir as necessidades do consumidor com produtos de qualidade, no tempo certo e com preço justo (COMPARIN *et al.*, 2014).

Além disso, as cadeias produtivas podem se diferenciar de acordo com a dispersão geográfica de seus atores. As cadeias produtivas globais refletem conglomerados produtivos dispersos mundialmente, mas interligados por empresas-chaves que detêm os recursos produtivos, ou possuem fácil acesso a eles. Esta forma de coordenação da cadeia é bastante seletiva e de difícil acesso, o que permite conduzir os agentes da cadeia para produção em maior escala, velocidade e menores custos, atendendo as principais exigências de mercado (DIAS, 2014).

As cadeias produtivas regionais, por sua vez, têm como característica principal a importância para o desenvolvimento regional onde está sediada, concedendo vantagens competitivas as indústrias da região, as preparando para atuar em um mercado global (AQUINO; BRESCIANI, 2005).

2.3.1 Cadeia produtiva têxtil do vestuário

As cadeias produtivas têxteis têm grande representatividade na indústria mundial. De acordo com Gereffi (1994) as indústrias têxteis e de vestuário estão presentes no mercado mundial em seus mais diversos estágios de desenvolvimento

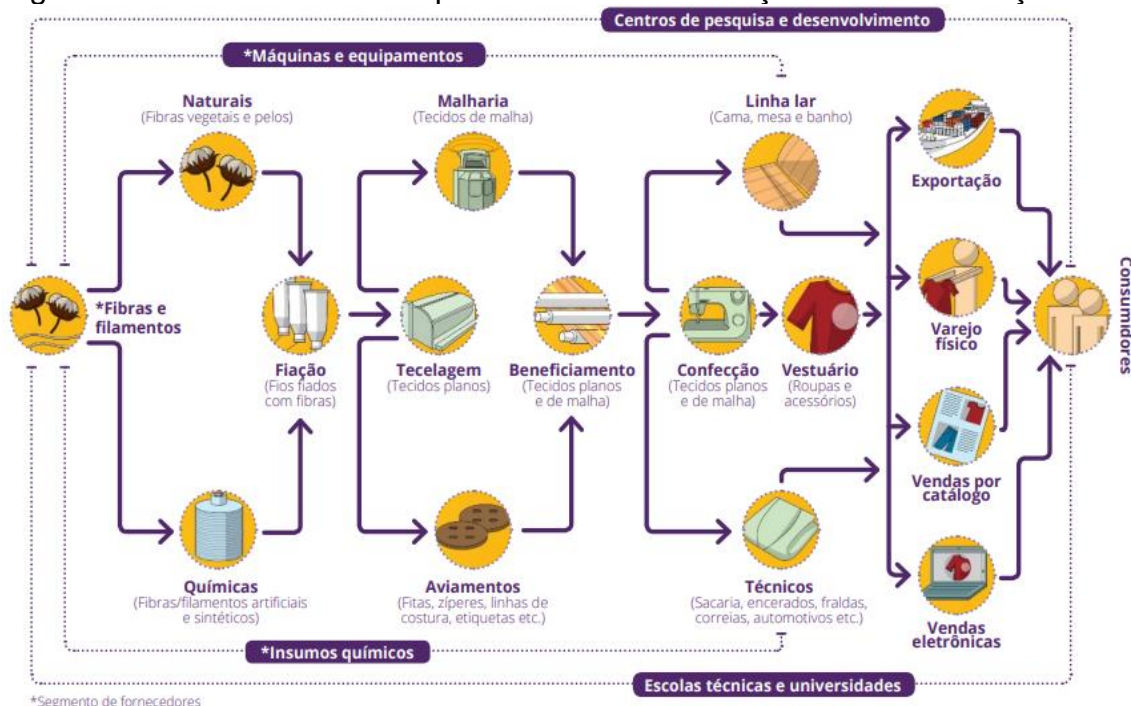
econômico, e em muitos casos, constituem o primeiro estágio de industrialização na maioria dos países.

Condizente com a literatura apresentada no tópico anterior, as cadeias produtivas podem ter orientação ao produtor e ao comprador. Nas cadeias orientadas pelo comprador a uma predominância de controle atrelada aos pontos de consumo, ou seja, das demandas do mercado consumidor. Este padrão é vivenciado pelo segmento confeccionista têxtil (ARMANDO; FISCHMANN; CUNHA, 2010).

O setor têxtil é dividido entre o segmento têxtil e de confecção e abrange uma ampla cadeia produtiva que passa pela produção de matéria-prima, sua transformação em tecido – fiação, tecelagem, beneficiamento e acabamento (RECH, 2008) – confecção de vestuário, acessórios e outros, até por fim chegar a comercialização para o consumidor final (SEBRAE, 2019a).

Ambos os segmentos fazem parte da indústria da transformação. O segmento têxtil é responsável pela transformação dos insumos naturais em matérias-primas que abastecerão a próxima etapa como: malhas, tecidos e aviamentos. Já o segmento de confecção é responsável pela transformação das matérias-primas em bens de consumo que irão atender as necessidades dos consumidores finais, sendo eles separados em três grandes linhas: 1) linhas lar; 2) vestuário de roupas e acessórios; e 3) técnicos de uso industrial.

Figura 2 - Estrutura da cadeia produtiva e de distribuição têxtil e confecção



Fonte: SEBRAE (2019b).

A autora Rech (2008) descreve as principais fases da cadeia produtiva têxtil:

Produção da matéria-prima: a primeira fase da cadeia produtiva da moda diz respeito às fibras e/ou filamentos que serão preparados para a etapa da fiação. Compreende o processo químico-físico de extrusão (fibras químicas - artificiais e sintéticas) e a produção agrícola (fibras naturais vegetais) ou pecuária (fibras naturais animais) *Fiação*: reporta-se à produção de fios; *Tecelagem*: os tecidos são obtidos através de processos técnicos diferentes, que são a tecelagem de tecidos planos, a malharia (circular e retilínea) e a tecnologia de não-tecidos; *Beneficiamento/Acabamento*: compreende uma série de operações que outorga propriedades específicas ao produto; *Confecção*: esta é a fase capital da elaboração de peças confeccionadas e abrange a criação, a modelagem, o enfiado, o corte, a costura e o beneficiamento do produto; *Mercado*: são os canais de distribuição e comercialização (atacado e varejo) (RECH, 2006, p. 22-23).

De acordo com Haguenauer *et al.* (2001), o segmento vestuário de confecção é um microcomplexo dentro de uma estrutura macro, ou seja um macrocomplexo que é o setor têxtil. O microcomplexo representado pela cadeia produtiva do vestuário é caracterizado por atividades lineares que começam pela fiação e acabam na confecção. Ainda que a cadeia tenha como característica a linearidade, geralmente caracteriza-se pela heterogeneidade em relação ao porte dos agentes envolvidos na cadeia, incluindo desde grandes indústrias de fiação a pequenos confeccionistas (RECH, 2006; SANTOS, 2001).

Neste contexto, o termo cadeia produtiva da moda refere-se ao sistema têxtil do vestuário de confecção que na concepção da autora Rech (2008), se configura como uma *filière* governada pelo comprador, com atividades complexas e complementares ao longo do processo produtivo, altamente influenciadas pelos pontos de consumo, tendo seu sucesso atrelado a aceitação dos produtos perante ao consumidor final.

Para Renato e Magheli (2001), uma das características do setor têxtil em geral é a produção de bens não duráveis, e, portanto, isso se estende também ao segmento do vestuário. Considerando a características dos produtos, as vantagens competitivas do segmento muitas vezes estão atreladas a preços competitivos e por conseguintes baixos custos.

Além disso, outras características do mercado da moda são o ciclo de vida curto, renovação contínua de tendências, volatilidade e alta dificuldade de previsibilidade de oferta e demanda, tornando o mercado altamente competitivo (KOPRULU; ALBAYRAKOGLU, 2007; ŞEN, 2008). O conceito de moda rápida ou *fast*

fashion nasceu no final dos anos 1990 para denominar a agilidade das mudanças de moda empregas por empresas como Zara e H&M, grandes precursoras e dominadoras do movimento mundial (DELGADO, 2008). Nas décadas seguintes, outros grandes nomes da indústria da moda como Benetton e Topshop aderiram a essa prática e mudaram o conceito de moda “democratizando a alta costura e trazendo itens da moda e acessíveis para as massas” (SULL; TURCONI, 2008, p.5).

Sendo assim, as principais características do *fast fashion* são: preço atrativo, variedade de produtos, lançamentos constantes ciclo de vida curto e fácil acesso ao consumidor final (MIHM, 2010; ZHOU, 2017). Tal conjunto de características forçaram os principais varejistas do ramo a adotarem novas estratégias em suas redes que priorizassem baixo custo e flexibilidade no *design*, qualidade, entrega rápida e velocidade de comercialização (DOYLE; MOORE; MORGAN, 2006) para terem condições de se manterem atrativos dentro do mercado de alta oferta.

No mercado Nacional, estas mudanças refletiram a partir de meados dos anos 1990, quando o segmento de confecção do vestuário foi abruptamente atingido pela abertura da economia ao mercado exterior. Além de lidar com a entrada de novos produtos, não foram estabelecidas de imediato mecanismos protecionistas ao mercado interno, que no momento, estava fragilizada em virtude da falta de preparação em âmbito produtivo, tecnológico e econômico (GORINI, 2000) para competir com as grandes varejistas que detinham expertise em custos, preço, tendências, *lead time* curto, entre outras .

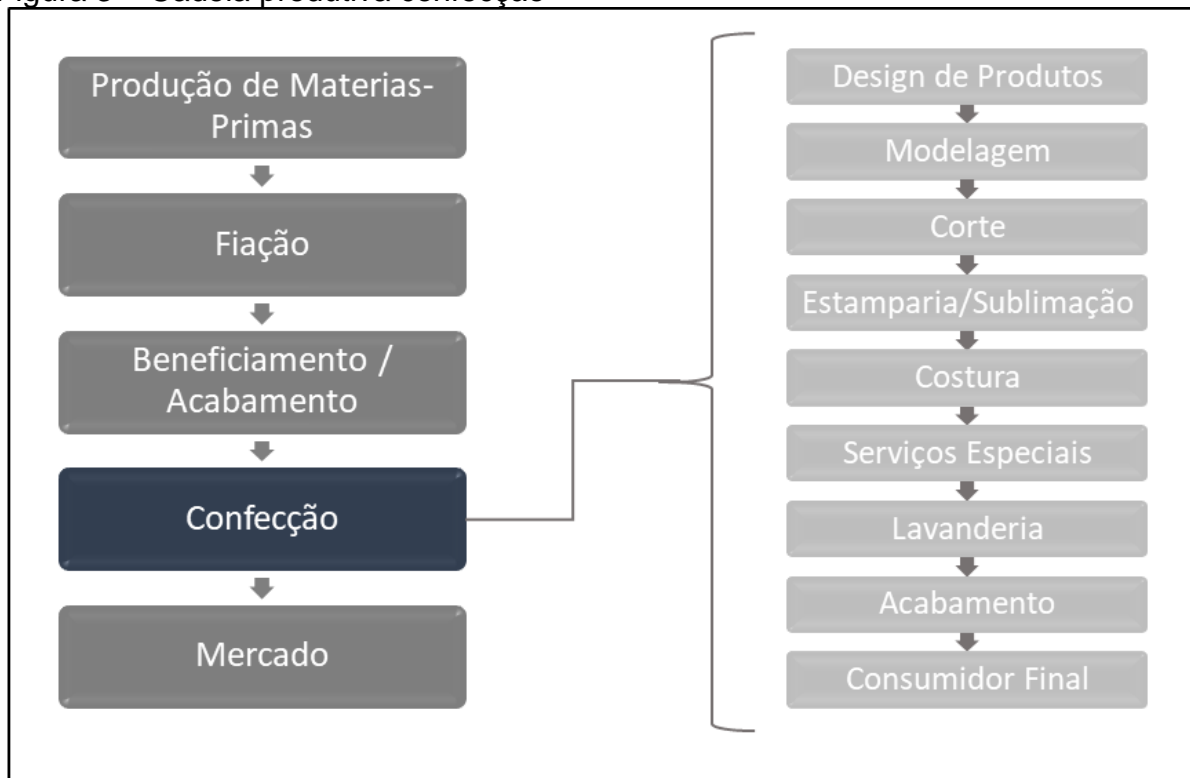
Esta época foi marcada por constantes falências no vestuário. A pressão concorrencial estabelecida pela entrada de novos competidores desencadeou uma transformação na indústria nacional, a tornando mais produtiva para competir com as novas mercadorias com preços mais atrativos. Neste cenário, muitas empresas promoveram ajustes em seus negócios em prol de uma maior competitividade e sobrevivência no mercado (DOIG, 2005).

Gereffi (1999) em seu estudo sobre a modernização de players globais da indústria de confecção do vestuário, identificou um movimento de desverticalização das empresas com relação a fases do processo de produção. Além de um processo intenso de investimentos em novas tecnologias, notou-se o desenvolvimento de estratégias voltadas a integração de novas empresas direcionadas a assumirem fases específicas do processo têxtil, tal fato, naquele momento caracterizava uma

importante mudança nos padrões de competição da indústria. Este padrão equipara-se aos relacionamentos interorganizacionais formadores de redes, compostos no setor têxtil por ateliês de design, fornecedores de fibras e outras matérias-primas, tecelagens, confecções e grandes cadeias varejistas.

No que tange a confecção do vestuário, as fases que compõem o processo de produção segundo SANTOS (2001) são: concepção do modelo (*design*), confecção de moldes, gradeamento, elaboração de encaixe, corte, costura, acabamento e lavagem. Já para Rech (2006), se resumem há: criação de moda / *design*; modelagem, corte; costura; acabamento; e mercado consumidor. Por fim, de acordo com SEBRAE (2019c) o segmento é constituído das etapas de criação, modelagem, costura, estampas e vestuário. Para fins deste trabalho adotaremos a estrutura a seguir evidenciada na Figura 3:

Figura 3 – Cadeia produtiva confecção



Fonte: Elaboração própria (2023).

A indústria de confecção é o último elo da cadeia produtiva que antecede a chegada do produto ao consumidor final, nesta etapa do processo as malhas e tecidos são recebidos e transformados em produtos acabados (SEBRAE, 2019b). O segmento do vestuário explora mão-de-obra intensiva e de baixo custo, mas é considerado um setor dinâmico e inovador (NORDAS, 2004). Como o segmento conta

com predominância de atuação de costureiras e costureiras, seus maiores custos advêm da mão-de-obra, dependendo da característica das atividades da cadeia produtiva, se interna ou terceirizada (SEBRAE, 2019b).

Segundo Nordas (2004), o segmento da confecção é muito fragilizado tocante a tecnologia e valor de investimentos. Sua técnica de produção é muito antiga, de operação relativamente simples e de custo reduzido, o que facilita a entrada de produtores de menor porte, dado ao baixo emprego de capital necessário. Nas fases anteriores a costura, devido à baixa complexidade de manuseio na comparação, houve avanços significativos, que trouxeram ganhos de custo, tempo, produtividade, flexibilidade de alteração de modelos e redução de desperdício (MONIZ; PAULOS, 2008; SANTOS, 2001).

Em detrimento dessa discrepância tecnológica entre uma etapa e outra na indústria da confecção, os entraves relacionados a automação da fase da costura tem forçado que as indústrias adotem novas estratégias, que não dependam de fatores atrelados a modernização tecnológica (CORRÊA; PIMENTA, 2006; MONIZ; PAULOS, 2008).

Apesar das evoluções tecnológicas e dos investimentos crescentes, o segmento denota uma tendência a integração de empresas voltadas a etapas distintas dos processos (GORINI, 2000). A permanência desse atraso tecnológico na costura foi o grande incentivo para que as estratégias das indústrias se voltassem a terceirização, viabilizando a flexibilidade e agilidade, à medida que se forma um rede de unidades interligadas coordenadas por uma empresa focal (DOS SANTOS *et al.*, 2012). Outra característica do deslocamento de atividades a pessoal especializado – terceirização – é a transferências de custos significativos de mão-de-obra e/ou investimentos em maquinário especializado, reduzindo riscos e custos produtivos (CORRÊA; PIMENTA, 2006).

2.3.1.1 Terceirização em cadeias produtivas têxteis, o surgimento de relacionamentos interorganizacionais estratégicos

A terceirização no Brasil tomou proporções maiores a partir dos anos 80. Nesse momento, impulsionada pela crise vivenciada na época, todos os segmentos recorreram a prática de terceirização como saída as restrições impostas pelo

desemprego – pessoas e eminência de falência – empresas. Ademais, o grande fator que elevou a terceirização a outros patamares foi o olhar mais estratégico das empresas quanto as suas expertises e deficiências, momento esse, que a terceirização passou a ser vista como uma saída estratégica de reestruturação e aumento de competitividade (VÍCTOR, 2008) para se sobressair em meio as dificuldades impostas pela crise.

Giosa (1995) aborda terceirização como sendo um processo de gestão estratégica de competências. A empresa abre mão do desempenho de algumas atividades para terceiros por meio de relações de parcerias, enquanto direciona suas energias em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua, de maneira a agregar maior valor. Já (MARTINS, 2012) define terceirização como sendo a prática de contratar um terceiro para realizar um serviço secundário não relacionado a atividade principal da empresa.

Em meio a competitividade acirrada e a crescente globalização dos mercados, alavancou-se a tendência de terceirização, as empresas se concentram em desempenhar as atividades que possui maior expertise, terceirizando as demais atividades (SNOW; MILES; COLEMAN, 1992). Dessa maneira, a empresa consegue ganhar mais agilidade e flexibilidade e pode concentrar seus esforços em outras atividades que gerem mais valor à rede.

Entretanto, o bom desempenho das relações entre empresa e terceirado está condicionado ao tipo de relacionamento de parceria que estes estabelecem. É imprescindível que os objetivos sejam claros, que haja predomínio da confiança e cumplicidade nestas relações, e ainda, que seja claro em que estágio/modelo se baseia a relação de terceirização (NASCIMENTO, 2010).

Na literatura a duas nomenclaturas que se complementam frente a terceirização, seus estágios ou modelos. São a de Martins (2005) que afirma que a terceirização ocorre em três estágios: Estágio inicial, estágio intermediário e estágio avançado. Para Franceschini *et al.*, (2004) estes estágios equivalem a modelos, sendo eles: terceirização tradicional; terceirização estratégica; e terceirização transformacional, respectivamente. Abaixo, no Quadro 9 evidencia-se as características de acordo com as perspectivas dos dois autores.

Quadro 9 - Estágios ou modelos de terceirização

Estágios ou Modelos	Martins (2005)	Franceschini (2004)
Estágio Inicial ou Terceirização Tradicional	A empresa repassa para terceiros as atividades não-essenciais.	A relação de trabalho não se constitui em base muito solidas. Sendo assim, a relação entre as empresas pode ser pouco duradoura. Nesse sentido, a terceirização é vista de forma isolada do negócio da empresa e a relação não apresenta cumplicidade a ponto de proporcionar segurança ao terceirizado.
Estágio Intermediário ou Terceirização Estratégica	A empresa repassa para terceiros as atividades ligadas indiretamente à atividade principal.	A empresa terceiriza várias atividades, inclusive as atividades consideradas essenciais e que exigem habilidades específicas como as atividades relacionadas a processos administrativos, mas ainda opta por preservar aquelas que de fato lhe podem gerar uma vantagem competitiva, como forma de manter a parte fundamental do negócio em que atua.
Estágio Avançado ou Terceirização Transformacional	A empresa repassa para terceiros as atividades ligadas diretamente à empresa, constituindo-se em parceria do tipo interna, na qual o terceirizado divide o mesmo espaço com a empresa terceirizante, em uma relação mais próxima possível.	Neste modelo a terceirização estabelece uma relação tão íntima que o terceirizado não representa apenas uma extensão da empresa, mas sim, parte da empresa, de forma que ele passa a ser visto como parte integrante do negócio, como se fosse parte inseparável da engrenagem da empresa contratante, tão grande é o valor da parceria e o grau de cumplicidade e de envolvimento entre as partes parece ser uma única empresa.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Dessa maneira, em quaisquer que sejam os estágios e/ou modelos em que a terceirização esteja acontecendo há potencial para se consolidar uma relação de parceria promissora para ambos os envolvidos, o terceirizante (tomador) e o terceirizado (executor), proporcionando maiores desempenhos de acordo com o estágio de desenvolvimento destas parcerias (NASCIMENTO, 2010).

Como já mencionado, o setor de confecção é caracterizado por baixa empregabilidade tecnológica, o que acaba impondo ao segmento uma posição desfavorável de competição frente as inovações tecnológicas constantes. A situação força o segmento confeccionista a direcionar seus esforços em busca de maneiras que os coloquem em uma posição competitiva favorável aos que podem gozar das inovações tecnológicas, sendo que, na maioria das vezes esse esforço se concentra em competir baseando-se baixos custo, atrelados em mão-de-obra interna ou via terceirização (ANTERO, 2006).

Este cenário somado a crise econômica dos anos 80, agravada pela abertura da entrada de mercados internacionais – cadeia têxtil – na década seguinte, foram responsáveis pela evidenciação da prática da terceirização, ora como saída para custos mais baixos e descentralização de custos e riscos, ora pela parceria estratégica por meio dos relacionamentos em redes interorganizacionais.

O surgimento de firmas especializadas com capacitação suficiente para operarem como terceirização, abriu espaço para a diversificação de produtos, uma vez que, a desverticalização poderia significar o desenvolvimento de relações estruturais, enriquecendo a prática de terceirização e de relações cooperativas entre empresas (GORINI, 2000).

O processo de terceirização no ambiente produtivo das indústrias de vestuário pode ocorrer em diferentes etapas do processo produtivo: nas pesquisas para o planejamento do projeto de produtos, na modelagem, na prototipagem, na confecção, entre outras. A empresa contratada pode, inclusive, ser encarregada pela fabricação completa do produto, sendo a contratante apenas responsável pelas etiquetas e material de embalagem. [...] No contexto de produção industrial, algumas indústrias de vestuário optam por especializar-se em determinadas etapas do processo produtivo e designam as fases complementares a outras empresas. Esse processo pode ser entendido como uma estratégia de negócios, que objetiva o aumento da produtividade, redução de custos e ganho de competitividade (GOULART *et al.*, 2021, p. 110).

Embora não se tenha constatado ligação entre a intensidade do processo realizado internamente ou a cooperação das empresas quando ocorre a desverticalização, entende-se que ao menos que o contato entre estas empresas é mais frequente e de maior qualidade para viabilizar a produção que usufrui de terceirização (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção possui a finalidade de informar e descrever o enquadramento metodológico desta pesquisa e apresentar os métodos utilizados na aplicação. Estruturalmente, este capítulo compreende a caracterização da pesquisa e enquadramento metodológico, seguido método de pesquisa, e por fim as características da população, amostragem e coleta de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é uma atividade básica da ciência que permite que a descoberta científica se torne realidade, ocupando um papel anterior a própria transmissão de conhecimento, o de geradora do conhecimento. A pesquisa é responsável pela busca de conhecimento inesgotável, uma vez que, nunca será uma questão definitiva, e surge de questões não respondidas. Neste âmbito, para que as respostas sejam válidas e a pesquisa seja considerada científica, o processo de descoberta deve estar ancorado em rígidos critérios de coerência, consistência de análise, originalidade e objetividade. E para isto, é imprescindível que o pesquisador faça uso de uma metodologia adequada para desenvolvimento da pesquisa científica (MICHEL, 2015).

Partindo deste pressuposto de construção de novos conhecimentos e afim de responder ao questionamento central deste estudo sobre os determinantes mais relevantes presentes em relações interorganizacionais entre empresas de confecção do vestuário pertencentes a elos terceirizados, desenvolveu-se a pesquisa objeto deste trabalho.

Para elaboração deste estudo, afim de alcançar os objetivos propostos, se faz necessário delimitar os procedimentos metodológicos e suas características. A presente dissertação é classificada como uma pesquisa de abordagem quantitativa.

A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010, p. 26).

Os objetivos são de cunho descritivo e exploratório. As pesquisas descritivas tem como principal característica a descrição de fenômenos ou populações, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis, utilizando métodos de coletas padronizados. As pesquisas exploratórias por sua vez, tem como

principal foco desenvolver, esclarecer ou até mesmo modificar um conceito ou ideia (GIL, 2008).

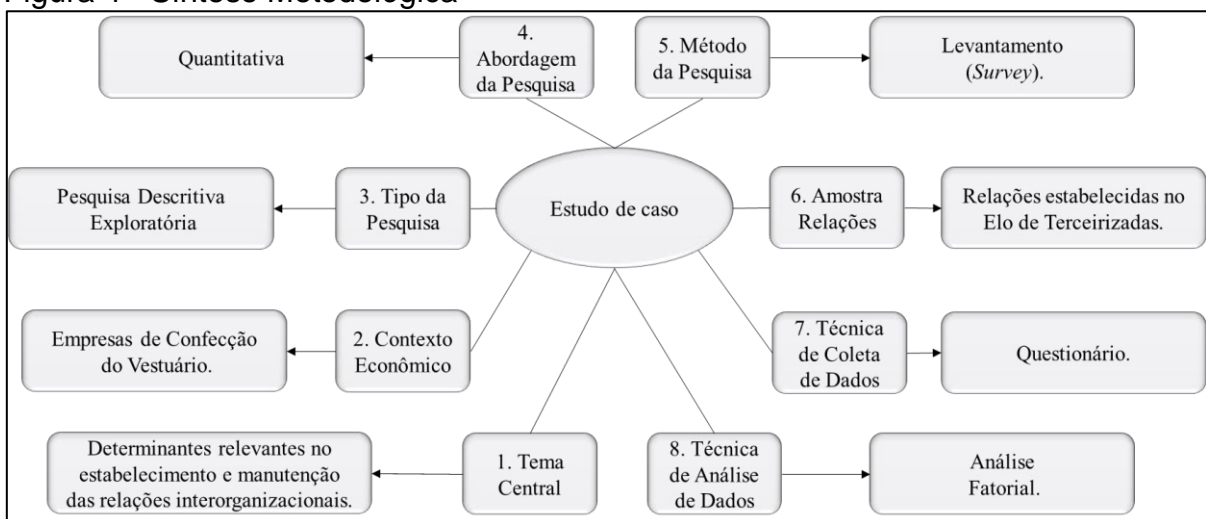
Tratando da estratégia de pesquisa, caracteriza-se como estudo de caso o “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (PINHEIRO, 2010, p. 23).

O método de pesquisa empregado foi o de levantamento ou *survey*, que consistiu na aplicação de questionários fechados nos elos de terceirizado da cadeia produtiva em estudo. Gil (2008, p.55) define a pesquisa de levantamento (*survey*) “como uma técnica de investigação que utiliza a “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer””.

Para a análise dos resultados utilizou-se o software Stata® para tratamento dos dados fazendo uso da técnica de pesquisa de Análise Fatorial (AF). De acordo com Hair JR *et al.* (2009) a análise fatorial é uma técnica estatística adequada para analisar padrões de relações complexas multidimensionais, sua principal finalidade é simplificar os dados, resultando em uma base condensada ou resumida a um conjunto menor de fatores e componentes. Quando o estudo apresenta um número expressivo de variáveis, a tendência é que estas variáveis apresentem certo nível de correlação, a aplicação de uma análise fatorial auxilia no gerenciamento dessas variáveis por meio de agrupamentos que representam grupos de variáveis.

Desta maneira, a seguir, na Figura 4, apresenta-se a síntese metodológica da dissertação em questão:

Figura 4 - Síntese Metodológica



Fonte: Elaboração própria (2023).

No que concerne a interdisciplinaridade, neste estudo, evidencia-se por meio da integração entre os atributos relacionais que transmutam por todos os estágios evolutivos das cadeias produtivas, promovendo desenvolvimento de parceiros externos as organizações focais, neste caso, em específico, de um rede de terceirizados, promovendo o progresso de pequenos e médios empresários das regiões onde executam suas atividades, promovendo desenvolvimento socioeconômico em diversos níveis da cadeia produtiva e de seu segmento.

A interdisciplinaridade consiste em temas ou abordagens em que duas ou mais disciplinas se juntam, intencionalmente, para alcançar um conhecimento mais abrangente, diversificado perante aos conceitos existentes, mas unificado. Vale ressaltar que a concepção de interdisciplinaridade não descaracteriza a identidade própria da disciplina, mas cria novas perspectivas, fruto da análise colaborativa de várias disciplinas, sobre um mesmo acontecimento (PHILIPPI JR. *et al.*, 2000).

3.2 QUESTIONÁRIO

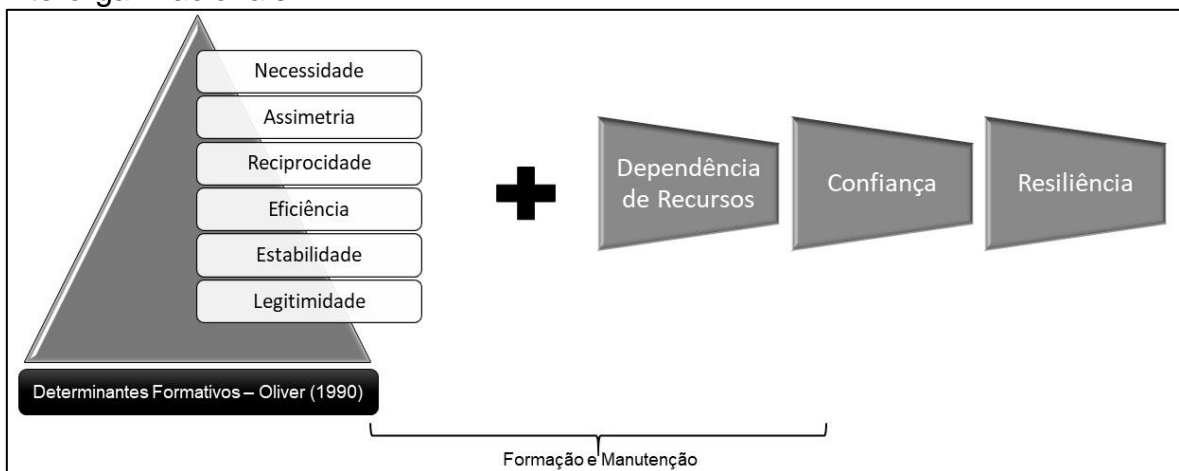
Como já mencionado anteriormente, a presente pesquisa caracteriza-se como levantamento (*survey*) por meio do instrumento questionário. Por sua aplicação ser baseada em questionários, o levantamento ou *survey* é caracterizado pela simplicidade na coleta e aplicação dos dados, sendo indicado em pesquisas autoadministradas (ALMEIDA, 2010).

Entre os métodos disponíveis de *survey*, o questionário é o método mais flexível dada a forma interativa de aplicação. É possível formular diversas questões e conseqüentemente recolher uma quantidade maior de dados com custos muito mais acessíveis que as entrevistas pessoais. Outro ponto relevante, é que, quando opta-se pela aplicação de questionários, a identidade do entrevistado fica protegida no anonimato, o que pode ser um divisor de águas para a colaboração rápida e verdadeira (MALHOTRA, 2019). Optou-se por utilizar este procedimento principalmente em função rapidez e facilidade de aquisição de dados em massa que possibilitam a análise estatística (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

O desenvolvimento do questionário passou por três etapas durante o desenvolvimento desta pesquisa. A primeira versão foi desenvolvida com base no levantamento teórico de evidências encontradas na literatura acerca do tema:

“Determinantes e contingências da formação de relacionamentos interorganizacionais” (Apêndice A) tendo como base os elementos base da formação e manutenção das relações interorganizacionais, sendo estas as categorias de análise base do questionário objeto de estudo, conforme Figura 5 submetido a análise da banca de qualificação ocorrida em agosto de 2022. Na ocasião os avaliadores sinalizaram correções e contribuições que resultaram na segunda versão.

Figura 5 - Categorias de Análise da Formação e Manutenção dos relacionamentos interorganizacionais



Fonte: Elaboração Própria (2023).

Em seguida, para fins de validação prévia do instrumento de aplicação foram realizados pré-testes em 5 (cinco) prestadoras de serviço. O grupo piloto foi escolhido por conveniência e disposição para responder o questionário na presença da pesquisadora. Por meio do pré-teste foi possível avaliar o tempo gasto, as dúvidas com relação as perguntas, modo de resposta, aplicabilidade. Todos os aspectos do questionário foram testados, desde enunciado, sequência, dificuldade de entendimento de perguntas e termos. Este teste preliminar tem como objetivo evidenciar a fidedignidade, validade e operatividade do questionário, de forma que, o pesquisador terá maior segurança e precisão para execução da pesquisa e atingimento dos resultados almejados (MARCONI; LAKATOS, 2022). O pré-teste resultou em ajustes pontuais, que foram avaliados pela autora e ajustados conforme necessidade, buscando uma maior compreensão dos pesquisados e maior fidedignidade das informações coletadas em todos os elos de terceirizados.

A versão final do questionário (Apêndice B). foi auferida após as etapas citadas anteriormente e foi objeto de aplicação deste estudo. No que tange a estrutura, o questionário é composto por 4 (quatro) blocos, totalizando 64 questões distribuídas

conforme evidenciado no Quadro 10.

Quadro 10 - Estrutura do questionário

Bloco	Constructo	Número de questões	Composição
Bloco I	Caracterização do Elo	6 questões	Caracterização do elo terceirizado, fundação e duração da parceria, número de funcionários e cargo do respondente.
Bloco II	Formação do R.I	25 questões	Avaliação dos determinantes responsáveis pela formação dos relacionamentos entre empresa e elos terceirizados de acordo com os determinantes identificados.
Bloco III	Manutenção do R.I	29 questões	Avaliação dos determinantes de acordo com a influência que exercem na manutenção dos relacionamentos existentes entre contratada e contratante.
Bloco IV	Manutenção do R.I	4 questões	Avaliação do papel da empresa focal em período de incerteza (resiliência) e sua influência na manutenção dos relacionamentos.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Para fins de aplicação será adotada uma escala *Likert* de sete pontos – do menor para o maior grau de acordo com as regras estabelecidas no questionário. O tempo médio de resposta foi de cerca de 15 minutos e a aplicação para captação de resultados foi realizada por meio digital, utilizando a ferramenta *Google Docs*® e presencial por meio de coleta manuscrita.

A utilização do questionário tem basicamente três objetivos: primeiro traduzir a informação de forma clara aos entrevistados, dando a eles condições de responder; segundo motivá-los a cooperar e responder as perguntas; e terceiro minimizar erros das respostas. Na presente pesquisa, o questionário foi aplicado baseado no método de pesquisa de opinião escala *Likert* de sete pontos. A escala *Likert* é muito utilizada em estudos quantitativos, seu método exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância direcionada a cada questionamento afirmativo. Geralmente a escala de cada item é padronizada para toda a pesquisa e possui cinco categorias de resposta: “Discordo Totalmente”; “Discordo”, “Não Discordo, Nem Concordo”, “Concordo” e “Concordo Totalmente” (MALHOTRA, 2019).

Os autores Dalmoro e Vieira (2013) desenvolveram um estudo com o objetivo de validar as diferentes escalas utilizadas nas pesquisas atualmente. Ainda que usualmente os estudos empreguem a clássica escala *Likert* de cinco pontos, a

utilização de escalas com número de itens diferentes como três e sete também são empregadas, neste caso, não são escalas *Likert*, e sim tipo *Likert*. Com a pesquisa, os autores constataram que a escala de três pontos é de fácil entendimento e preenchimento, porém é a menos confiável e incapaz de transmitir com precisão a opinião dos entrevistados. A escala de cinco e sete pontos obteve resultados muito semelhantes, sendo que a escala de cinco pontos se mostrou mais veloz e mais fácil, o que denota uma maior usabilidade sem prejudicar os resultados.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

Para Martins e Theóphilo (2016), o conceito de população é intuitivo, e trata do conjunto de indivíduos que apresentam características em comum definidas para determinado estudo. Já a amostra ou amostragem, refere-se a um subconjunto da população. Dessa maneira, as pesquisas são realizadas por meio da análise de elementos que compõem as amostras, que por sua vez, se baseiam-se na população que se pretende analisar, ou seja, a população foco do estudo.

A população deste estudo corresponde a empresas prestadoras de serviço da cadeia produtiva do vestuário que mantêm relações com a empresa focal, objeto deste estudo de caso. Sendo assim, a escolha da população ocorreu por conveniência e acessibilidade, e, portanto, a amostra de respondentes tem característica não probabilística.

Há dois tipos de amostragens, a probabilística e a não probabilística. A amostragem probabilística se baseia na escolha aleatória dos pesquisados, permitindo que cada membro da população compartilhe da probabilidade de participar da pesquisa, dessa maneira possibilita a diminuição de erros e uma maior significância da amostra (MARCONI; LAKATOS, 2022). A amostragem não probabilística é utilizada geralmente em estudos exploratórios, tendo como característica a influência deliberada do pesquisador dos elementos da amostra.

Além do tipo de amostragem é importante descrever as etapas da seleção da amostra (MARCONI; LAKATOS, 2022). Para seleção da população objeto de estudo foram realizadas as etapas a seguir discriminadas no Quadro 11.

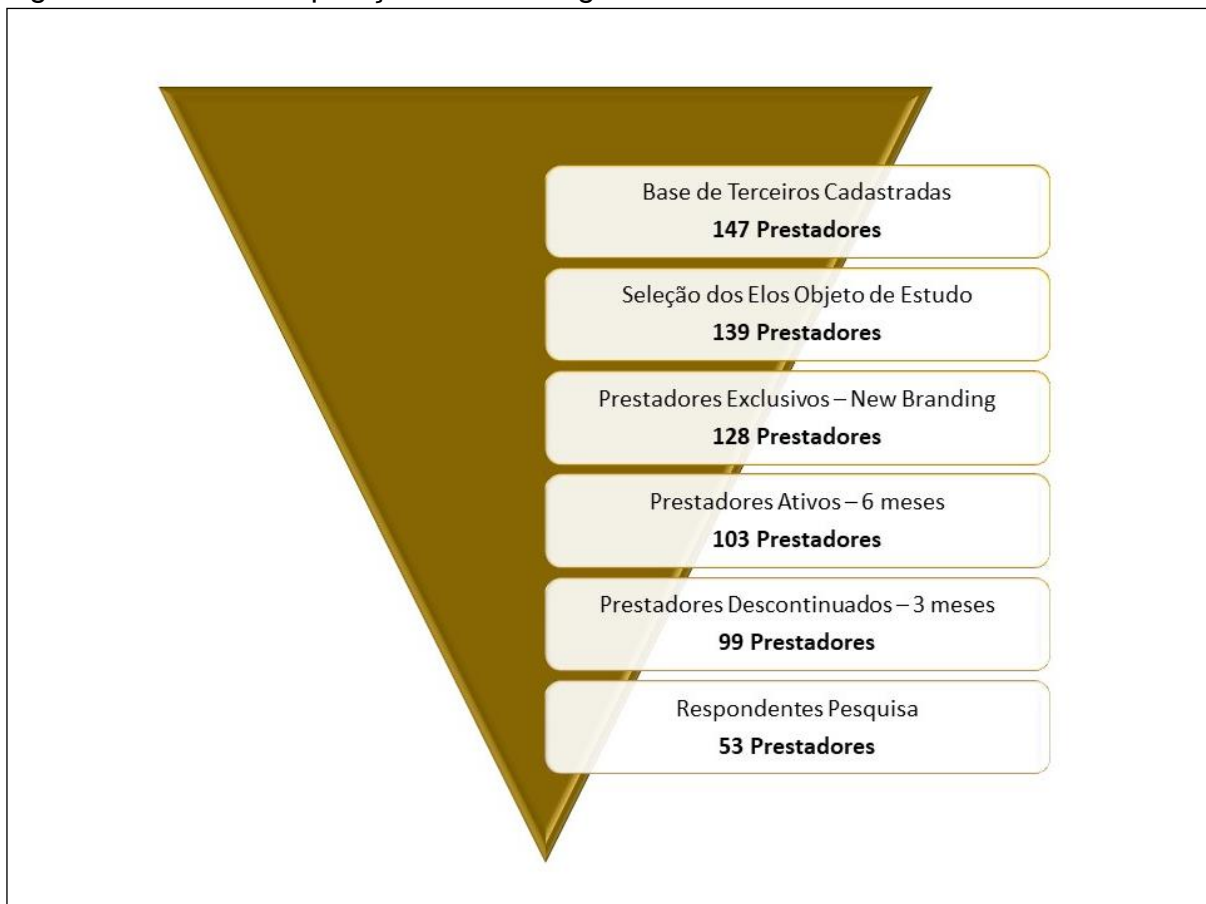
Quadro 11 - Etapas de seleção de população e amostragem.

Etapas	Descrição
1ª Etapa	Solicitar relatório de controle de prestadores cadastrados junto ao setor responsável pela gestão de prestadores na empresa focal;
2ª Etapa	Selecionar os prestadores de serviços que participam dos processos foco deste estudo;
3ª Etapa	Isolar os prestadores atrelados a marca nova em desenvolvimento;
4ª Etapa	Retirar relatório de ordens de produção executadas no período de 01/06/2022 até 12/12/2022;
5ª Etapa	Realizar o cruzamento dos prestadores de serviço que estiveram ativos nos últimos 6 meses para determinar a amostragem oficial;
6ª Etapa	Desconsiderar os prestadores descontinuados nos últimos 3 meses.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Após conclusão das etapas evidenciadas no quadro 10, foi possível identificar os prestadores de serviços aptos a participarem da pesquisa. Ao todo são 99 prestadores conforme apresentado na Figura 6:

Figura 6 - Funil de População e Amostragem



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dos 99 prestadores aptos, 53 participaram da pesquisa. Quando nos referimos ao tamanho da amostra ideal, é recomendado que a análise fatorial tenha uma amostra de preferência maior ou igual a 100, sendo considerado o menor número

absoluto da amostra de 50 observações (HAIR JR *et al.*, 2009). Deste modo, a amostra é elegível a aplicação da análise fatorial.

A coleta de dados ocorreu de forma híbrida, via questionário de maneira digital por meio da ferramenta *Google Docs*® e impresso de outubro de 2022 até dezembro de 2022. O questionário foi enviado via e-mail para todos os prestadores aptos, ficando disponível no período de 05/10/2022 até 30/11/2022. Durante este período os prestadores foram contatados semanalmente via e-mail e também, via *Whatsapp*, porém, sem muito sucesso. Sendo assim, após este período e devido ao baixo número de respostas computadas, a estratégia de coleta foi modificada. A partir deste período, os questionários foram coletados presencialmente pela pesquisadora, no formato impresso, entre o dia 10/12/2022 até dia 23/12/2022.

Ao todo foram coletadas 14 respostas de forma online e 39 presencialmente. É importante salientar que as formas distintas de coleta não caracterizam um viés de pesquisa, em todo o processo de coleta foi prezado pelo não envolvimento da pesquisadora para que os resultados fossem imparciais e comparáveis em ambos os métodos de coleta.

Os questionários coletados presencialmente foram posteriormente tabulados compondo a base que já havia sido coletada por meio digital. Após conclusão do processo de levantamento, que não pode ser estendido em função do período de recesso dos prestadores em conjunto com o tempo reduzido para conclusão do estudo, foram coletadas 53 respostas válidas. Dessa maneira, não se pode realizar generalizações quanto a população objeto deste estudo, de todo modo, a pesquisa traz considerações importantes acerca do tema relacionamentos interorganizacionais e o segmento de confecção.

3.4 ANÁLISE FATORIAL

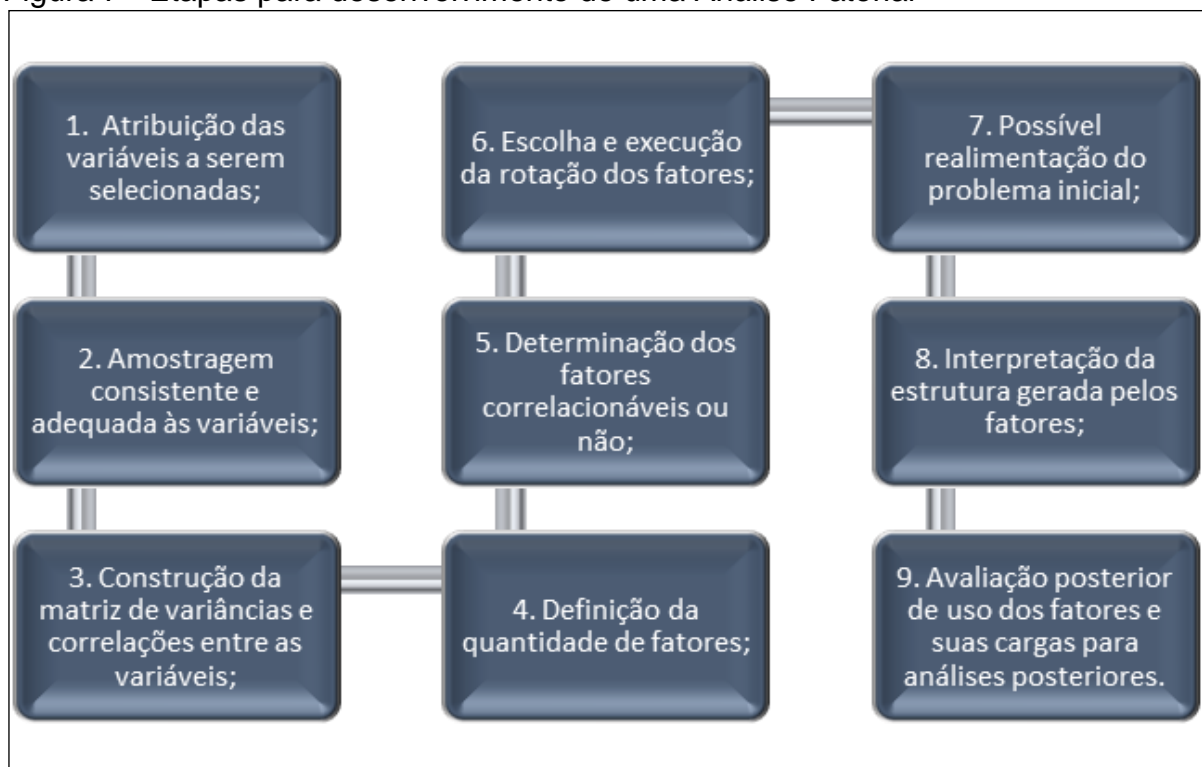
O método científico aplicado a este trabalho é a análise fatorial e tem como objetivo evidenciar os fatores que melhor expliquem os relacionamentos entre organizações e terceiros no segmento de confecção. Esses fatores são extraídos a partir da aplicação do método estatístico de análise multivariada e estão relacionados a formação e manutenção das relações, utilizando como base as contingências e

determinantes importantes na formação e manutenção das relações interorganizacionais evidenciadas ao longo desta pesquisa.

A Análise Fatorial (AF) é uma técnica estatística que busca avaliar um conjunto de variáveis, identificando dimensões de variabilidade em comum, esse processo visa revelar fatores existentes, mas não observáveis diretamente, cada dimensão de variabilidade comum recebe o nome de FATOR. Deste modo, a AF é um método estatístico que tem como objetivo descrever um número de variáveis por meio da criação de um número menor de fatores que podem ser utilizados para explicar relacionamentos entre um conjunto de variáveis. (CORRAR *et al.*, 2007)

Para desenvolvimento de um estudo que utilize a AF se faz necessário conhecimento sobre o método, bem como seguir algumas etapas. Na Figura 7 são evidenciadas as etapas que devem ser realizadas para aplicação correta da AF.

Figura 7 - Etapas para desenvolvimento de uma Análise Fatorial



Fonte: Adaptado de Santos (2015) e Sewell (2008).

A técnica de análise de dados Análise Fatorial é aplicada em pesquisas que possuem conjuntos de variáveis amplos. Neste âmbito, o principal objetivo da AF é reduzir a massa de dados e transformá-las em fatores comuns mutuamente correlacionados, ou seja, tais fatores devem exprimir, com base na variabilidade contida nas variáveis originais, a maior fração possível do modelo (SANTOS, 2015).

Para (HAIR JR *et al.*, 2009), o pontapé inicial da Análise Fatorial é o problema de pesquisa. Neste momento o pesquisador deve delimitar AF que irá utilizar em seu estudo. Existem dois tipos de AF, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que são definidas de acordo com (CORRAR *et al.*, 2007) como:

- A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é mais comumente utilizada e não exige do pesquisador conhecimento prévio da relação de dependência entre as variáveis, ou seja, o pesquisador poderá analisar e identificar a existência de uma estrutura de relacionamento entre as variáveis a partir do resultado da AF.
- Na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), por sua vez, o pesquisador já parte de uma hipótese preconcebida entre um conjunto de variáveis e fatores latentes, logo, tem como objetivo comprovar se a hipótese do pesquisador é correta ou não.

A pesquisa aplicada caracteriza-se como uma Análise Fatorial Exploratória, uma vez que, não se parte de hipóteses preestabelecidas, e se tem como objetivo identificar as variáveis latentes que norteiam as relações interorganizacionais entre empresas e terceirizados no segmento de confecção, tanto na formação destas relações, quanto na sua manutenção.

Considerando a finalidade da Análise Fatorial, que consiste em determinar um número reduzido de fatores que podem representar a estrutura das variáveis originais, se faz necessário, para exequibilidade desta etapa, definir o método de extração dos fatores e o número de fatores selecionados para representar as variáveis latentes (FÁVERO *et al.*, 2009).

Há dois métodos principais de extração de fatores: Análise dos Componentes Principais (ACP) e Análise dos Fatores Comuns (AFC). Em ambos os métodos o objetivo é analisar grandes quantidades de dados, buscando explicação dos mesmos, transformando-os em menor número de fatores, com o mínimo de perda de informação (HAIR JR *et al.*, 2009; SANTOS, 2015).

Como a característica da presente pesquisa é de identificar os fatores que representam a maior parte das variáveis, o método de extração escolhido foi o ACP. “A ACP considera a variância total dos dados, ao contrário da AFC, cujos fatores são estimados com base na variância comum” (FÁVERO *et al.*, 2009, p.242).

Outro ponto que deve ser delimitado é o tipo de agrupamento objeto da análise, se casos ou variáveis, ou seja, distinguir entre de Análise Fatorial tipo Q ou Análise Fatorial tipo R. Quando o objetivo da pesquisa for analisar um conjunto de variáveis e identificar as variáveis latentes, criando neste caso um agrupamento de variáveis, deverá optar pela análise fatorial tipo R ou *R-mode factor analysis*. Já quando o pesquisador objetiva por uma análise baseada em características em comum dos respondentes e a correlação das variáveis estudadas, neste cenário, o agrupamento é de casos, podendo ser indivíduos, empresas, entre outras, e caracteriza a análise fatorial tipo R ou *Q-mode factor analysis* (CORRAR *et al.*, 2007; FÁVERO *et al.*, 2009; HAIR JR *et al.*, 2009). O estudo em questão emprega o tipo de AF *R-mode factor analysis*.

Após a seleção do método de extração de fatores é preciso verificar a adequação da utilização da análise fatorial e definir como será a escolha do número de fatores do estudo. Corrar *et al.* (2007) exprimem a importância da escolha de fatores em uma AF, como sendo um dos pontos fundamentais da análise. Uma vez que, quando se opta pela análise via fatores – sumarização ou substituição das variáveis em número menor de fatores – e não do conjunto de variáveis completo, o pesquisador está optando por não tratar 100% dos dados e, portanto, a escolha do número de fatores determinará a capacidade de extrapolação prejudicando os resultados da análise se a escolha não for adequada.

No presente estudo foi escolhido o critério *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). De acordo com (HAIR JR *et al.*, 2009) o teste de KMO (*Measure of Sampling Adequacy* – MSA) indica o grau de explicação dos dados a partir dos fatores encontrados na Análise Fatorial. Caso o MSA indique um grau de explicação inferior a 0,50, significa que os fatores encontrados não são aptos a descrever as variações dos dados originais e não serão tratados.

Por fim, antes de iniciar a etapa de interpretação dos fatores, deve-se observar os dados gerados a partir da extração de fatores. Uma vez que, os fatores produzidos na etapa de extração, muitas vezes, não são de fácil interpretação (FÁVERO *et al.*, 2009), a utilidade da AF está diretamente ligada a sua capacidade de produzir fatores que possam ser traduzidos, analisados e que reflitam *insights* acerca dos fenômenos estudados. Dito isso, busca-se soluções que expliquem o mesmo grau

de variância porém aumentem substancialmente o grau de explicação e interpretação dos resultados, para tal é realizado a rotação dos fatores (CORRAR *et al.*, 2007).

Os métodos de rotação podem ser ortogonais ou oblíquos, os ortogonais produzem fatores independentes, enquanto os oblíquos fatores que correlacionam entre si e sua interpretação é dependente. No método ortogonal cabe destacar o método *Varimax*, que foi escolhido para aplicação neste estudo, dito que, o objetivo é minimizar o número de variáveis facilitando a compreensão dos relacionamentos entre variáveis (fatores).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, para a apresentação dos resultados, são utilizadas três seções: a primeira na qual será discorrido sobre a unidade de análise deste estudo de caso; a segunda onde são apresentados os dados descritivos da pesquisa; no terceiro, são expostos os resultados decorrentes da AF, evidenciando os fatores mais relevantes relacionados a formação e manutenção dos relacionamentos interorganizacionais entre empresa e terceirizados, seguida de uma análise conjunta com o embasamento teórico adquirido na construção desta pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA E UNIDADE DE ANÁLISE

Em toda organização, há uma busca incessante por melhores resultados, diferenciação competitiva e consolidação dentro do mercado. No ramo do vestuário não é diferente, atualmente, segundo dados do IBGE no Brasil, há cerca de 42,5 mil unidades industriais voltadas ao ramo têxtil, de confecção especificamente tratam-se de cerca de 33,6 mil unidades. Esse setor emprega em torno de 762,5 mil profissionais com uma receita ano de R\$ 109,4 bilhões.

Em termos de empregabilidade, o setor é o segundo que mais emprega no país, com desembolso de R\$ 22,3 milhões em salários pagos. Em termos de faturamento, o setor têxtil movimenta 2,3% do total do ramo industrial, ocupando a décima quinta posição do ranking de 29 segmentos (IBGE). Estes dados corroboram para a análise da relevância do setor dentro da indústria brasileira, bem como para economia do país.

No estado de Santa Catarina, os dados se tornam ainda mais relevantes. No estado, há 4.932 unidades, sendo 3.727 direcionados a confecção, ocupando o

primeiro lugar do ranking de unidades produtivas do estado. No que tange a empregabilidade, no estado também representa a segunda maior atividade empregadora, com 150,2 mil empregos. No que concerne a receita líquida, reforçando a importância do segmento para o país e para o estado, a geração gira em torno de R\$ 25,0 bilhões, ficando atrás apenas do setor alimentício, representando 11,6% da indústria em SC.

Com relação à empresa objeto deste estudo, a organização atua no mercado têxtil do vestuário de confecção desde 1986 e está localizada no sul de Santa Catarina, denominada no estudo como Indústria e Comércio de Vestuário – LTDA. Com vasta experiência no ramo da moda, atuou inicialmente na confecção voltada ao público infantil, e em 2006 encerrou as atividades para este público, intensificando seus esforços na grife feminina voltada ao público adulto. Após consolidação da primeira marca adulta, a empresa lançou mais quatro marcas e agora conta com quatro marcas próprias voltadas para o público feminino e uma voltada ao público masculino, todas as marcas são direcionadas a consumidores de classe A e B. Balizada em valores muito sólidos a companhia busca continuamente melhorar, com propósito de “levar emoção à vida das pessoas” por meio da moda. Sua visão de futuro é “Liderar o mercado de moda Premium no Brasil”.

Reconhecida no ramo da moda no Brasil, atualmente atua em todos os estados, e em oito países do exterior. A empresa, em suas operações, emprega 998 profissionais diretos, sendo 829 na matriz e 169 nas 20 lojas próprias, além disso, emprega indiretamente cerca de 3.500 colaboradores, principalmente em função da cadeia produtiva de transformação que é concentrada em prestadores de serviços espalhadas por todo o estado de SC, mas especificamente na região sul.

A produção da companhia gira em torno de 3,8 milhões de peças por ano. A capacidade produtiva total é de 4,0 milhões de peças, sendo assim, no cenário atual, desempenha as atividades utilizando 95% de sua capacidade. Seu processo produtivo tem por característica a desverticalização, sendo que, cinco etapas do seu processo produtiva são totalmente terceirizadas, sendo direcionadas aos prestadores de serviço ligadas a empresa focal.

Os prestadores ligados a companhia desempenham atividades relacionadas as etapas de Estamparia/Sublimação, Costura, Serviços Especiais, Lavanderia e Acabamento conforme evidenciado na Figura 3. É comum que

prestadores desempenhem mais de uma atividade, detendo mais de uma parte do processo.

Considerando o cenário em que a organização objeto de estudo está inserida e bem como as peculiaridades aderentes ao ramo da confecção do vestuário, altamente influenciado por tendências, competitivo, com *lead times* curtos, e, portanto, totalmente dependente de uma cadeia produtiva sinérgica, com relações sólidas e parceiros engajados.

Dito isso, dentro de todas estas etapas necessárias para a concepção, criação e entrega de produtos, tem-se os prestadores de serviço, que corroboram a atividade da empresa, e são peça fundamental para cumprimento dos objetivos da companhia. Dessa maneira, é imprescindível que a empresa conheça as características das relações estabelecidas entre empresa e terceiro, afim de torná-las cada vez mais sólida, duradoura e frutífera, uma vez que, a desverticalização total de 70% do processo produtivo coloca a empresa em uma posição de risco, caso estas relações não sejam munidas de atributos sólidos que vão de encontro aos interesses da empresa focal e dos terceirizados.

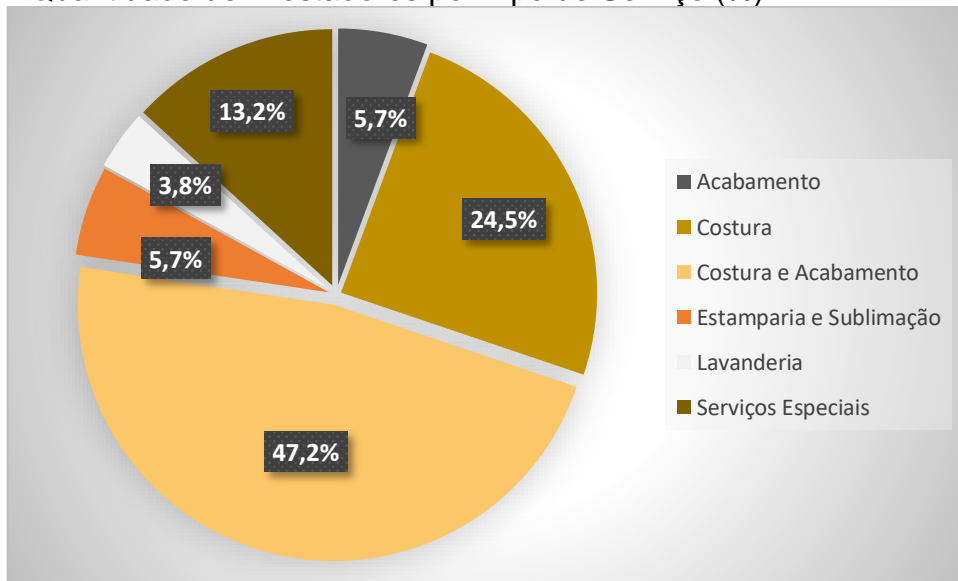
Dessa forma, como foco deste estudo, e para fins de diagnóstico, buscou-se avaliar as contingências determinantes para a formação e manutenção das relações interorganizacionais entre terceiros e empresa focal.

4.2 DADOS DESCRITIVOS

O primeiro bloco do questionário foi direcionado a identificação da amostra que compõe a pesquisa. Ao todo foram seis perguntas relacionados aos seguintes aspectos: serviço prestado; tempo de parceria; exclusividade na prestação de serviço; tempo de fundação; número de funcionários diretos, e por fim, cargo do respondente.

A pesquisa foi respondida em sua maioria por proprietários ou sócios, somando 60,4%, seguido por gerentes com 22,6%, e demais cargos com 17,0%. Ao todo foram coletadas 53 respostas que correspondem a 53,5% dos elos terceirizados da cadeia de confecção foco deste estudo de caso. O elo mais representativo da pesquisa foi o de Costura e Acabamento, com 47,2% das respostas, seguido pelos elos de Costura, com 24,5%, e, por fim os elos de Acabamento e Estamparia e Sublimação com 5,7% conforme podemos observar no Figura 8.

Figura 8 - Quantidade de Prestadores por Tipo de Serviço (%)



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No que diz respeito a prestação de serviço, a maioria dos terceirizados presta serviço a mais de uma empresa, representando 67,9% dos respondentes, ou seja, 32,1% dos respondentes são prestadores exclusivos da empresa objeto de estudo.

As prestadoras de serviços foram classificadas entre Microempresa, Empresa de Pequeno Porte, Empresa de Médio Porte e Empresa de Grande Porte com base no número de funcionários coletado no questionário. Para isso, foi utilizado como métrica a classificação segundo Sebrae, conforme Quadro 12.

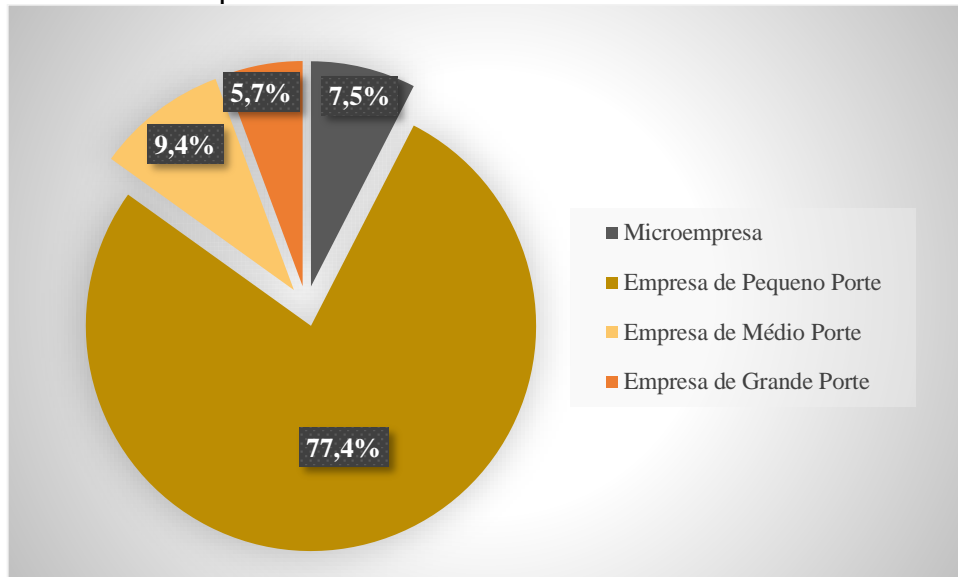
Quadro 12 - Definição de porte de empresas por número de empregados

Porte	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 9 empregados.
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados.
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados.
Empresa de Grande Porte	Acima de 100 empregados.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2017).

De acordo com levantamento, a maioria das empresas (77,4%) ou 41 unidades, são classificadas como Empresas de Pequeno Porte e possuem de 10 a 49 funcionários. As demais distribuem-se entre Microempresas (7,5%) e Empresa de Médio e Grande Porte (15,1%), conforme Figura 9.

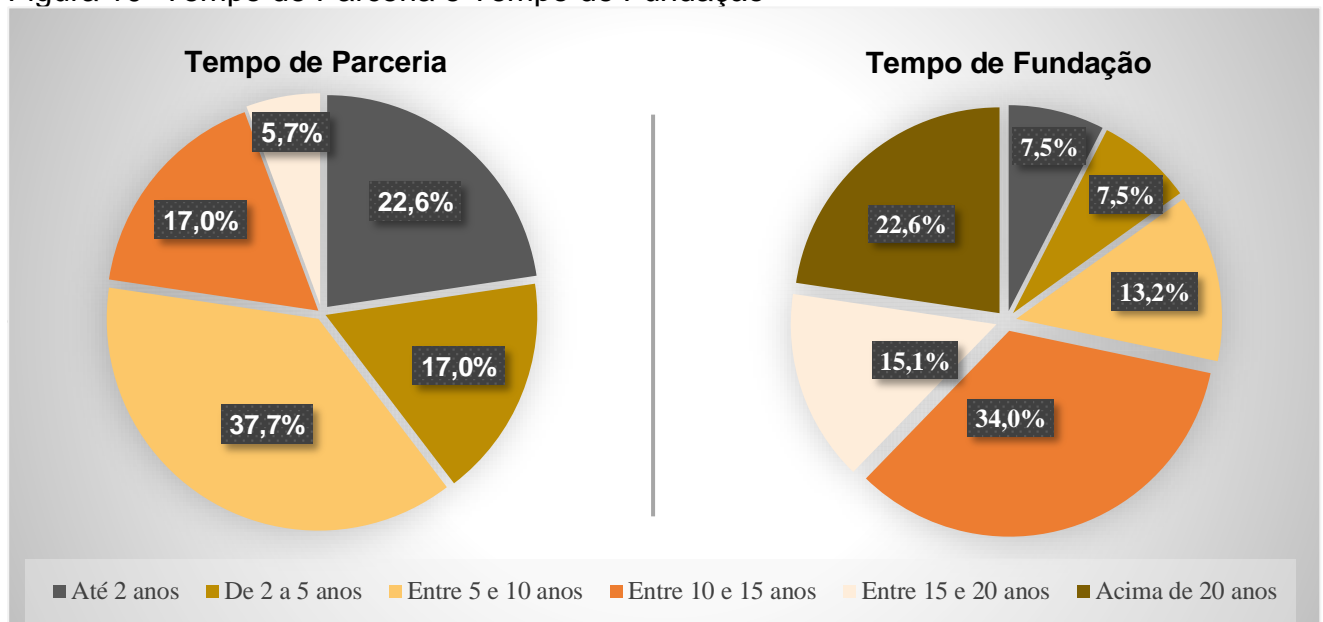
Figura 9 - Porte das empresas



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No que diz respeito ao tempo de parceria 60,4% dos prestadores estão vinculados a empresa focal a mais de 5 anos, sendo que 22,6% prestam serviço a contratante a mais de 10 anos, entretanto, é percebido um movimento de renovação de parceiros, uma vez que, 22,6% prestam serviço a menos de 2 anos, e 17% está se consolidando, com vínculo entre 2 anos a 5 anos.

Figura 10- Tempo de Parceria e Tempo de Fundação



uma vez que, estas etapas constituem as mais complexas e de maior volume, pois constituem a produção de todos os produtos. Nota-se também que a maior parte dos parceiros tem histórico sólido e atuam no mercado a mais de 10 anos e ter por característica relações duradouras de parceria com a empresa focal.

4.3 RESULTADOS

Afim de compreender quais são os determinantes mais relevantes no estabelecimento e manutenção das relações interorganizacionais entre empresas de confecção do vestuário e as pertencentes ao elo de terceirizados foi utilizada a técnica de pesquisa estatística Análise Fatorial com o objetivo de sintetizar os dados coletados via *survey*. Para operacionalização da AF, seguiu-se os critérios elencados pelos autores Corrar *et al.* (2007), Fávero *et al.* (2009) e Hair Jr *et al.* (2009) conforme detalhamento elucidado no capítulo anterior.

Sendo assim, em primeiro lugar foi realizado o teste de adequacidade da amostra nos dois conjuntos de variáveis. A estatística e KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) é usualmente utilizada, seus valores podem variar entre 0 e 1 e avaliam o grau de correlação parcial entre as variáveis, indicando se a amostra é elegível para a aplicação da técnica de AF. Desta forma, quanto mais próximo de 0 for este indicador, mais fraca são as correlações entre as variáveis analisadas, e portanto, não sendo adequada a utilização da técnica, já quanto mais próximas de um, mais altas são as correlações e mais adequada a utilização da técnica (CORRAR *et al.*, 2007; FÁVERO *et al.*, 2009).

Se aprofundarmos, pode-se medir a adequacidade da amostra em níveis conforme a escala apresentada no Quadro 13 que determinam o nível de adequacidade da amostra.

Quadro 13 - Estatística KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*)

KMO	Análise Fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: FÉVERO *et al.* (2009, p.242)

Ao todo foram exploradas 58 variáveis inicialmente – 25 variáveis referente a formação e 33 variáveis relacionadas a manutenção. Porém, nem todas as variáveis escolhidas apresentaram grau de correlação com outras variáveis na análise fatorial, que significa que os fatores sugeridos pela análise não contemplam todas as variáveis, mesmo após a rotação *Varimax*. Na análise foram contempladas 29 variáveis, resultando em 12 fatores.

Quadro 14 – Resumo de dados da análise fatorial

Temporalidade	Variáveis Modelo	Variáveis Excluídas	Variáveis - Factores	Factores
Formação	25	8	17	6
Manutenção	33	5	28	6
Total	58	13	45	12

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Os fatores resultantes da aplicação da AF nem sempre serão relevantes ou implicarão em resultados importantes, por isso, deve-se realizar o método de extração dos fatores relevantes. Considerou-se como método de extração de componentes principais, com número de fatores sugeridos após rotação *Varimax* e com autovalor acima de 1,0.

Foram considerados relevantes os fatores com carga fatorial MSA acima de 0,50, pois apresentam grau de correlação relevante.

De encontro com o objetivo desta pesquisa a seguir serão apresentados os dados relativos à análise fatorial aplicada afim de compreender as relações estabelecidas entre os elos terceirizados e a empresa focal em dois momentos distintos: Na formação e na manutenção. Dito isso, as variáveis de cada corte temporal foram avaliadas separadamente e serão extrapoladas desta mesma forma em capítulos distintos a seguir.

Em ambas as análises foram consideradas as métricas apresentadas anteriormente, bem como realizado todas as etapas elencadas pelos autores para uma coleta de resultados adequada ao que propõe a técnica de análise fatorial.

É importante salientar, que os determinantes base da pesquisa não diferem entre si, portanto as variáveis foram construídas balizadas nos mesmos constructos teóricos, sendo avaliadas em temporalidades diferentes. Optou-se por este método de estudo, uma vez que, a literatura disponível foi altamente explorada na formação, mas não no âmbito perenal das relações interorganizacionais, fato que também foi levantado por outros autores como Babiak (2007), como sendo uma lacuna de pesquisa relevante a ser preenchida.

4.3.1 Contingências e determinantes da formação dos relacionamentos interorganizacionais

Nesta seção serão avaliados os resultados pertinentes a análise dos determinantes formativos mais relevantes na formação das relações entre os elos terceirizados e a empresa focal atendendo ao segundo objetivo desta pesquisa.

A Tabela 1 apresenta os dados descritivos dos determinantes formativos.

Tabela 1 - Dados Descritivos (Formação das Relações)

Variable	Obs ¹	Mean ²	Std. Dev. ³	Min	Max ⁴
FR_NC - Obrigatoriedade Governamental	53	1,5849	1,7258	1	7
FR_NC - Obrigatoriedade Legal	53	1,9811	2,1258	1	7
FR_NC - Associação Voluntária	53	2,2075	2,3068	1	7
FR_AS - Acesso a Recursos	53	2,1321	2,1126	1	7
FR_AS - Poder de Barganha	53	2,0377	1,9311	1	7
FR_RC - Benefícios Mútuos	53	6,2264	1,6715	1	7
FR_RC - Cooperar	53	6,2453	1,7640	1	7
FR_RC - Trocas entre Empresas	53	6,0377	1,7646	1	7
FR_ES - Adaptabilidade	53	3,6604	2,4015	1	7
FR_ES - Previsibilidade	53	3,5283	2,4227	1	7
FR_ES - Segurança	53	5,2264	2,1090	1	7
FR_LGC - Sociedade	53	5,0566	2,3486	1	7
FR_LGC - Clientes	53	5,1132	2,3912	1	7
FR_LGC - Instituições Financeiras	53	4,6415	2,6609	1	7
FR_LGC - Concorrentes	53	4,8868	2,4858	1	7
FR_DR - Controle de Mercado	53	5,5094	2,0060	1	7
FR_DR - Dificuldade Parceria	53	1,8491	1,9355	1	7

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao analisarmos os resultados nota-se que o desvio padrão distancia-se dos valores da média evidenciando alta variabilidade nas respostas. Além disso, os valores de mínimo e máximo de todas as variáveis refletem os extremos de cada escala, demonstrando uma dispersão alta entre os respondentes.

Tais resultados vão de encontro a percepção do autor Laimer, (2015) quanto a variabilidade de interesses no momento da formação dos relacionamentos interorganizacionais entre empresas, podendo as relações serem estabelecidas por

¹ “Obs” representa o número total de observações da pesquisa.

² “Mean” ou média é resultante da soma de todas as respostas da série dividida pelo número de dados.

³ “Std. Dev.” ou desvio padrão demonstra o grau de dispersão de um conjunto de dados

⁴ “Min” e “Max”, que são o menor (mínimo) e o maior (máximo) valor respondido

uma diversidade de condições subjacentes, concorrentes entre si, responsáveis pela formação das relações.

Neste estudo o indicador de KMO total (overall) foi de 0,8119 conforme demonstrado na Tabela 2, e representa nível de adequacidade bom da amostra para aplicação da AF de acordo com as métricas do Quadro 13.

Tabela 2 - Teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) - Formação

Variable	KMO
FR_NC - Obrigatoriedade Governamental	0,7644
FR_NC - Obrigatoriedade Legal	0,7853
FR_NC - Associação Voluntária	0,7554
FR_AS - Acesso a Recursos	0,8348
FR_AS - Poder de Barganha	0,7840
FR_RC - Benefícios Mútuos	0,8432
FR_RC - Cooperar	0,6022
FR_RC - Trocas entre Empresas	0,7891
FR_ES - Adaptabilidade	0,7044
FR_ES - Previsibilidade	0,8161
FR_ES - Segurança	0,8768
FR_LGC - Sociedade	0,8001
FR_LGC - Clientes	0,8339
FR_LGC - Instituições Financeiras	0,8798
FR_LGC - Concorrentes	0,8614
FR_DR - Controle de Mercado	0,8620
FR_DR - Dificuldade Parceria	0,8878
Overall	0,8119

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao todo contamos com 17 variáveis, sendo que a análise inicial contava com 25 variáveis. Conforme já mencionado anteriormente, quando se emprega a técnica de AF nem todas as variáveis são utilizáveis, bem como os fatores resultantes das mesmas. Para se obter dados mais aproveitados e fidedignos é realizada a extração dos fatores para otimização dos resultados. A medida de adequacidade de KMO apontou uma adequacidade baixa de 8 variáveis que foram retiradas.

Dois determinantes tiveram todas as suas variáveis desconsideradas: Eficiência e Confiança. As variáveis de eficiência estão ligadas a critérios de difícil mensuração e garantia em relações que ainda não se formaram, uma vez que, estão ligados a diminuição de custos, aumento de produtividade e lucratividade, ou seja, são orientadas internamente, não externamente (BABIÁK, 2007; LAIMER, 2015; OLIVER, 1990). Ainda que intencionalmente os terceirizados almejem tais características na relação, estas só poderão ser acessadas no momento da parceria firmada.

Da mesma maneira, tem-se as variáveis atreladas ao determinante confiança. As variáveis excluídas estavam relacionadas fidelidade, cultura sólida e

troca de informações, inacessíveis e atrelados ao convívio e não apenas ao desejo de se relacionar. A confiança pode ser tanto resultado quando meio das interações entre empresas (BALESTRO, 2002). Dentro deste arranjo a confiança na formação das relações entre terceiros e empresa focal, não são meio para a iniciação das interações, mas podem ser resultado, com a evolução dos relacionamentos, surgindo como um mecanismo mais apropriado para controlar a vida organizacional, expectativas dos agentes, e inclusive possíveis tentativas de oportunismo quando a parceria já existe (BALESTRO, 2002).

Ademais, a variável que investigada o desejo de exercer controle sobre a contratante relacionado ao determinante Assimetria e a variável ligada a reputação da contratante perante aos seus fornecedores, pertencente ao determinante Legitimidade não apresentaram resultados relevantes e foram excluídas.

Com base nisso e após a rotação dos fatores utilizando a técnica de rotação *orthogonal Varimax* foi possível extrair da amostra seis fatores relevantes. Considera-se relevantes os fatores com variância acima de 1,0 seguindo o critério de KMO.

Tabela 3 - Variância Total Explicada Formação

Factor	Extração dos Componentes Principais			Rotação Varimax		
	Variance	Proportion	Cumulative	Variance	Proportion	Cumulative
F-1	6,8657	0,4039	0,4039	3,7116	0,2509	0,2509
F-2	2,9173	0,1716	0,5755	2,5275	0,1709	0,4218
F-3	1,5060	0,0886	0,6641	1,8065	0,1221	0,5439
F-4	1,2458	0,0733	0,7373	1,4393	0,0973	0,6412
F-5	0,8408	0,0495	0,7868	1,4070	0,0951	0,7364
F-6	0,6955	0,0409	0,8277	1,3954	0,0943	0,8307
F-7	0,6193	0,0364	0,8641	0,8942	0,0605	0,8912
F-8	0,4557	0,0268	0,8909	0,5086	0,0344	0,9255
F-9	0,4258	0,0250	0,9160	0,4791	0,0324	0,9579
F-10	0,3126	0,0184	0,9344	0,4230	0,0286	0,9865
F-11	0,2500	0,0147	0,9491	0,1992	0,0135	1,0000
F-12	0,2293	0,0135	0,9626			
F-13	0,1766	0,0104	0,9730			
F-14	0,1628	0,0096	0,9825			
F-15	0,1472	0,0087	0,9912			
F-16	0,0886	0,0052	0,9964			
F-17	0,0612	0,0036	1,0000			

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No que tange a formação das relações interorganizacionais entre terceiros e empresa focal, identificou-se por meio da AF 6 fatores que correspondem a uma variância acumulada de 83,0%. Do total de 25 variáveis relacionadas a 8

determinantes, se obteve um conjunto com 14 variáveis de maior destaque atrelados a 6 determinantes, que apresentaram valores acima de 0,50 conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Matriz Incompleta dos Fatores após Rotação *Varimax* - Formação das Relações (Coeficientes > 0,50)

Fator	Determinante	Variáveis Correlacionadas ao Fator	CF
1	Legitimidade	FR_LGC - Sociedade	0,92
		FR_LGC - Clientes	0,90
		FR_LGC - Concorrentes	0,82
		FR_LGC - Instituições Financeiras	0,73
2	Necessidade	FR_NC - Obrigatoriedade Legal	0,94
		FR_NC - Obrigatoriedade Governamental	0,80
		FR_NC - Associação Voluntária	0,69
3	Estabilidade	FR_ES - Adaptabilidade	0,89
		FR_ES - Previsibilidade	0,75
4	Estabilidade / Dependência	FR_DR - Controle de Mercado	0,69
		FR_ES - Segurança	0,67
5	Assimetria	FR_AS - Poder de Barganha	0,87
		FR_AS - Acesso a Recursos	0,53
6	Reciprocidade	FR_RC - Cooperar	0,97

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No *factor 1* estão destacadas quatro variáveis ligadas ao determinante Legitimidade que expressa a importância da imagem da empresa focal perante a expectativa de contribuintes externos, ou seja, a maneira como a contratante é vista pelos agentes externos é um condicionante importante para a formação de relações. Este atributo sugere que o ambiente impõe pressões sobre as organizações para que justifiquem suas ações e seus resultados para parecerem legítimas (OLIVER, 1990). Para os terceiros a reputação da contratante perante a sociedade é a variável mais importante, seguido da imagem perante aos clientes (consumidores finais), concorrentes, e por fim instituições financeiras. O prestígio da contratante frente a estes agentes externos traz maior credibilidade e inibe diversas preocupações dos elos terceirizados com relação solidez da companhia. Quando uma organização decide estabelecer relação com outra, tem objetivos para aumentar sua legitimidade, podendo acarretar em melhor imagem, maior credibilidade, melhor reputação (LAIMER, 2015).

No *factor 2* o atributo que prevalece é o da Necessidade com destaque para as três variáveis abordadas no estudo. Neste âmbito, o terceiro se relaciona com o objetivo de cumprir exigências legais e governamentais, ou ainda participar de associações ligadas ao segmento. O cumprimento destas exigências é ponto

importante e demonstra a maturidade organizacional da empresa focal para com suas obrigações, proporcionando segurança nas atividades e impulsionando seus parceiros a desenvolverem suas atividades de acordo com a lei evitando perdas por descumprimento, ou ainda, usufruindo de benefícios atrelados a execução das atividades dentro das normas. Quando impulsionadas pela necessidade de estar dentro das normas ditadas por autoridades superiores, as repercussões do descumprimento ou cumprimentos das normas é que ditarão a probabilidade da ocorrência das relações (OLIVER, 1990).

O *factor 3* evidencia a presença do atributo da Estabilidade. Este atributo tem caráter adaptativo direcionado a preocupação com incertezas impostas pelo ambiente. Dentro dessa concepção, as variáveis destacadas vão de encontro a capacidade de adaptação e previsão de eventos externos que possam prejudicar as atividades da contratante e terceirizada. O maior motivador formativo das relações é o poder de adaptação, ou seja, o parceiro entende que se relacionar a empresa é sinônimo de segurança, pois a companhia demonstra poder de adaptação rápido mesmo em cenários adversos. A incerteza ambiental acarreta na formação dos relacionamento para alcançar estabilidade, maior previsibilidade e maior confiabilidade na operação e relação com seus parceiros (OLIVER, 1990). Tal fato é reconhecido e almejado pelos terceiros, uma empresa preparada e com poder de adaptação rápido remete maior solidez e segurança, e por consequência riscos menores.

O *factor 4* destaca o atributo de Estabilidade e Dependência. A variável trata a formação das relações com a contratante como uma consequência da fatia de mercado controlado pela empresa focal, neste caso, é como se o elo terceirizado se relaciona-se pela dependência de recurso do serviço, uma vez que, a oferta do serviço é detida pela empresa focal. Trata-se então da necessidade existente que precisa ser sanada, de um lado a empresa que necessita desempenhar serviços em busca de resultados, e do outro, a que controla a oferta de serviço. A formação da parceria surge então da incapacidade das organizações de serem autossuficientes, sendo impulsionadas a desenvolverem estratégias para acessar recursos de forma eficiente que não estão em seu poder, a aliança com parceiros tem sido a mais utilizada na atualidade (DAS e TENG, 2000; HALL, 2004).

Além disso, a variável de segurança atribuída ao determinante de estabilidade relaciona-se com as incertezas impostas pelo ambiente e a maneira como

a contratante se porta trazendo segurança aos parceiros frente as instabilidades e dificuldades trazidas por tais eventos conforme mencionados no *factor 3*.

O *factor 5* demonstra que, as relações podem surgir do desejo de exercer mais influência sobre determinada organização, ou sobre os recursos almejados que são controlados pela organização. O poder de barganha em destaque no fator, impulsiona o terceiro a se relacionar em função da possibilidade de aumentar o poder de barganha com a contratante, estando voltado a aspectos como: melhores negociações, maior acesso a produção e maior interação com a companhia que possa lhe proporcionar melhores resultados e acesso aos recursos necessários à sua atividade. Contudo, cabe destacar que na assimetria o desejo de controle sobre os recursos da parceira é uma via de mão dupla, e está diretamente ligado ao poder/dependência da organização em cada situação (BABIÁK, 2007).

Por fim, o *factor 6* – é composto pela variável da cooperação entre elo terceirizado e empresa focal para atingir os objetivos próprios. Neste contextos as relações interorganizacionais surgem com a finalidade de perseguir os objetivos que as beneficiem mutuamente (OLIVER, 1990). Assume-se que a formação dos relacionamentos é baseado em valores como equilíbrio, harmonia, e apoio mútuo (LAIMER, 2015), contrastando com a perspectiva da falta de recursos induzir apenas a competição entre organizações.

4.3.2 Contingências e determinantes da manutenção dos relacionamentos interorganizacionais

Nesta seção serão avaliados os resultados pertinentes a análise dos determinantes que mais influenciam na manutenção das relações entre os elos terceirizados e a empresa focal atendendo ao terceiro e quarto objetivo desta pesquisa.

A Tabela 5 apresenta os dados descritivos dos determinantes frente a manutenção dos relacionamentos.

Tabela 5 - Dados Descritivos (Manutenção das Relações)

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
MR_NC - Obrigatoriedade Governamental	53	2,6792	2,5478	1	7
MR_NC - Obrigatoriedade Legal	53	2,5849	2,5148	1	7
MR_NC - Associação Voluntária	53	3,0566	2,4762	1	7
MR_AS - Acesso a Recursos	53	2,3774	2,1682	1	7
MR_AS - Poder de Barganha	53	3,0755	2,2604	1	7
MR_RC - Benefícios Mútuos	53	5,7925	2,0130	1	7

MR_RC - Cooperar	53	5,9623	1,8704	1	7
MR_EF - Produtividade	53	6,1132	1,8151	1	7
MR_EF - Custos	53	5,3585	2,2369	1	7
MR_EF - Lucratividade	53	5,6604	2,0470	1	7
MR_ES - Adaptação Eventos Externos	53	5,0755	2,2942	1	7
MR_ES - Previsibilidade Eventos Externos	53	4,9811	2,3737	1	7
MR_ES - Segurança Eventos Externos	53	5,2075	2,2391	1	7
MR_LGC - Sociedade	53	5,4717	2,3255	1	7
MR_LGC - Clientes	53	5,3774	2,3715	1	7
MR_LGC - Instituições Financeiras	53	5,1321	2,5422	1	7
MR_LGC - Concorrentes	53	4,6415	2,7110	1	7
MR_LGC - Fornecedores	53	5,3396	2,4803	1	7
MR_LGT - Sociedade	53	5,6792	2,1730	1	7
MR_LGT - Clientes	53	5,7170	2,1960	1	7
MR_LGT - Instituições Financeiras	53	4,9434	2,5751	1	7
MR_LGT - Concorrentes	53	5,6038	2,1514	1	7
MR_LGT - Fornecedores	53	4,8868	2,6722	1	7
MR_CO - Reputação	53	6,6038	1,0802	1	7
MR_DR - Perdas Financeiras	53	4,3019	2,3253	1	7
MR_RE - Geração de Conhecimento	53	5,2264	2,1362	1	7
MR_RE - Proteção dos Membros da Cadeia	53	5,1698	2,2680	1	7
MR_RE - Adaptação de Processos	53	5,4151	2,0042	1	7

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O comportamento da análise descritiva da manutenção das relações se assemelha ao da formação. O desvio padrão na maioria das variáveis distancia-se consideravelmente dos valores da média, evidenciando alta variabilidade nas respostas, e os valores de mínimo e máximo representam alta dispersão entre os respondentes.

No que tange o teste de adequacidade, na manutenção o indicador de KMO total (*overall*) foi de 0,7140 conforme demonstrado na Tabela 6, e representa adequacidade média da amostra para aplicação da AF. Ainda que um o índice seja menor que na formação, é considerado adequado a aplicação da técnica de AF.

Tabela 6 - Teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) - Manutenção

Variable	KMO
MR_NC - Obrigatoriedade Governamental	0,6116
MR_NC - Obrigatoriedade Legal	0,5745
MR_NC - Associação Voluntária	0,8413
MR_AS - Acesso a Recursos	0,5409
MR_AS - Poder de Barganha	0,4218
MR_RC - Benefícios Mútuos	0,7506
MR_RC - Cooperar	0,5375
MR_EF - Produtividade	0,7531
MR_EF - Custos	0,6989
MR_EF - Lucratividade	0,8130
MR_ES - Adaptação Eventos Externos	0,5869
MR_ES - Previsibilidade Eventos Externos	0,7506
MR_ES - Segurança Eventos Externos	0,6335

MR_LGC - Sociedade	0,7743
MR_LGC - Clientes	0,8077
MR_LGC - Instituições Financeiras	0,8348
MR_LGC - Concorrentes	0,7331
MR_LGC - Fornecedores	0,8754
MR_LGT - Sociedade	0,8341
MR_LGT - Clientes	0,7061
MR_LGT - Instituições Financeiras	0,6620
MR_LGT - Concorrentes	0,6934
MR_LGT - Fornecedores	0,8072
MR_CO - Reputação	0,5883
MR_DR - Perdas Financeiras	0,7212
MR_RE - Geração de Conhecimento	0,7337
MR_RE - Proteção dos Membros da Cadeia	0,7422
MR_RE - Adaptação de Processos	0,6759
Overall	0,7140

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ao todo contamos com 28 variáveis, sendo que a análise inicial reunia 33 variáveis. No emprego da análise fatorial sobre as variáveis que analisam a influência dos determinantes na manutenção das relações constatou-se a inutilização de 5 variáveis em detrimento da baixa correlação, sendo desconsideradas do modelo afim de otimiza-lo, melhorando os resultados.

As variáveis excluídas foram as relacionadas a Fidelidade e Troca de Informações do atributo de Confiança. Estes atributos também foram excluídos da análise da formação. Tal fato, pode exprimir uma característica inerente a empresa focal deste estudo de caso, visto que, para a literatura a confiança possui papel moderador importante para a formação e manutenção à medida que as interações entre os relacionados ocorrem dentro do ambiente de parceria (BACHMANN, 2001; PEDROSO, 2009). Outro ponto interessante, é que a variável de Cultura por exemplo, não foi excluída no que tange a manutenção, porém não apresentou correlação significativa.

O atributo de Dependência de Recursos teve duas das três variáveis excluídas. Uma delas trata a influência do controle de mercado que a contratante exerce em seu segmento, e a outra trata a dificuldade de estabelecer parcerias com outras empresas como um influenciador na continuidade da relação entre terceiro e empresa. Tais variáveis se correlacionam, uma vez que, ambas estão ligadas ao domínio e predominância da contratante na região, segmento, o que acarretaria na maior dependência dos terceiros a esta empresa. A baixa correlação dessas variáveis indica que a escolha por continuar prestando serviços a contratante não está atrelada a falta de empresas substitutas ou equiparadas. Deste modo, é perceptível que a

empresa opera em ambiente altamente competitivo e que demanda atenção no que tange a retenção destes parceiros, haja visto, como um fator crítico considerando o cenário de produção da companhia ser 70% desverticalizado, ou seja, direcionado aos elos terceirizados.

Por fim, o último critério está atrelado ao atributo da Resiliência e a retomada rápida de fluxos após as interrupções. Considerando que todas as outras variáveis do atributo resiliência tiveram alta correlação com a manutenção das relações, em conjunto com o fato de a empresa não ter passado por grandes interrupções de fluxo nos últimos anos, a baixa correlação da variável pode estar condicionada ao fato de não terem existido interrupções de fluxo que pudessem orientar os terceiros quanto a postura da companhia e a influência da variável na manutenção das relações. Uma vez que, a velocidade com que a empresa retoma os fluxos é tida como uma dos pilares de sustentação de uma empresa resiliente (SIMMIE; MARTIN, 2010), e portanto, essencial no processo.

Após exclusão das variáveis não relevantes e após a rotação dos fatores utilizando a técnica de rotação *Orthogonal Varimax* foi possível extrair da amostra 11 fatores relevantes. Considera-se relevantes os fatores com variância acima de 1,0 seguindo o critério de KMO. Todavia, ao avaliar os fatores, constatou-se que as variáveis atreladas ao intervalo de fatores 7 – 11 não apresentavam dados contributivos relevantes, assim, optou-se pela extração de 6 fatores que constituem uma variância acumulada explicada de 63,4%. Na visão do autor Hair JR *et al.* (2009) o percentual de variância acumulada total acima de 60% já é considerado satisfatório.

Tabela 7 - Variância Total Explicada Manutenção

Factor	Extração dos Componentes Principais			Rotação Varimax		
	Variance	Proportion	Cumulative	Variance	Proportion	Cumulative
F-1	11,8199	0,4221	0,4221	5,0916	0,1971	0,1971
F-2	2,8319	0,1011	0,5233	2,6560	0,1028	0,2999
F-3	2,2455	0,0802	0,6035	2,5904	0,1003	0,4002
F-4	1,8406	0,0657	0,6692	2,5394	0,0983	0,4985
F-5	1,4593	0,0521	0,7213	1,8637	0,0721	0,5707
F-6	1,0545	0,0377	0,7590	1,6357	0,0633	0,6340
F-7	0,9466	0,0338	0,7928	1,5388	0,0596	0,6935
F-8	0,8245	0,0294	0,8222	1,3512	0,0523	0,7459
F-9	0,7759	0,0277	0,8500	1,3441	0,0520	0,7979
F-10	0,6724	0,0240	0,8740	1,2819	0,0496	0,8475
F-11	0,5411	0,0193	0,8933	1,0135	0,0392	0,8867
F-12	0,4584	0,0164	0,9097	0,9731	0,0377	0,9244
F-13	0,4493	0,0160	0,9257	0,6502	0,0252	0,9496
F-14	0,3672	0,0131	0,9388	0,3631	0,0141	0,9636

F-15	0,3071	0,0110	0,9498	0,2904	0,0112	0,9749
F-16	0,2670	0,0095	0,9593	0,2857	0,0111	0,9859
F-17	0,2205	0,0079	0,9672	0,2705	0,0105	0,9964
F-18	0,1829	0,0065	0,9737	0,0925	0,0036	1,0000
F-19	0,1659	0,0059	0,9797			
F-20	0,1553	0,0055	0,9852			
F-21	0,1147	0,0041	0,9893			
F-22	0,0862	0,0031	0,9924			
F-23	0,0771	0,0028	0,9951			
F-24	0,0553	0,0020	0,9971			
F-25	0,0359	0,0013	0,9984			
F-26	0,0274	0,0010	0,9994			
F-27	0,0110	0,0004	0,9998			
F-28	0,0068	0,0002	1,0000			

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Levando em consideração as premissas de extração citadas, identificou-se por meio da AF 6 fatores prioritários que correspondem as variáveis latentes que influenciam na manutenção das relações interorganizacionais entre terceiros e empresa focal. Do total de 33 variáveis relacionadas a 9 determinantes, um conjunto com 19 variáveis de maior destaque atrelados a 6 determinantes, com valores acima de 0,50 são predominantes e importantes para continuidade do relacionamento conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Matriz Incompleta dos Fatores após Rotação Varimax – Manutenção das Relações (Coeficientes > 0,50)

Fator	Determinante	Variáveis Correlacionadas ao Fator	CF
1	Legitimidade	MR_LGC - Sociedade	0,90
		MR_LGC - Fornecedores	0,85
		MR_LGC - Clientes	0,81
		MR_LGC - Instituições Financeiras	0,70
		MR_LGC - Concorrentes	0,54
		MR_LGT - Sociedade	0,66
		MR_LGT - Clientes	0,54
2	Necessidade	MR_NC - Obrigatoriedade Governamental	0,93
		MR_NC - Obrigatoriedade Legal	0,93
3	Eficiência	MR_EF - Custos	0,92
		MR_EF - Lucratividade	0,75
		MR_EF - Produtividade	0,65
4	Resiliência	MR_RE - Adaptação de Processos	0,81
		MR_RE - Proteção dos Membros da Cadeia	0,80
		MR_RE - Geração de Conhecimento	0,72
5	Estabilidade	MR_ES - Adaptação Eventos Externos	0,89
		MR_ES - Previsibilidade Eventos Externos	0,69
6	Assimetria	MR_AS - Poder de Barganha	0,95
		MR_AS - Acesso a Recursos	0,61

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

O determinante Legitimidade também assume caráter relevante quando avaliamos a manutenção das relações, como podemos observar na Tabela 8, o *factor* 1 em sua totalidade é composto pelas variáveis de Legitimidade, e nesse caso, passam a tratar não somente a relevância do determinante perante a imagem da contratante, mas ainda, a influência da parceria na imagem do elo terceirizado, e seus reflexos na manutenção do relacionamento.

Fica nítido que a legitimidade da contratante perante o público externo é relevante aos terceirizados e sinônimo de segurança. A preocupação dos elos terceirizados não está correlacionado exclusivamente a capacidade e domínio da companhia no âmbito produtivo, é relevante aos parceiros que a empresa demonstre domínio e seja referência em outras instâncias como a social, financeira e comercial. Assim, a manutenção da relação é impulsionada pela reputação, imagem e prestígio, permitindo que os relacionados acessem mais benefícios do setor empresarial (BABIÁK, 2007).

Outro ponto relevante, é que o amadurecimento da relação impulsiona os terceirizados a se preocuparem com outros agentes, que na formação não eram tão relevantes, como os fornecedores. Tal fato pode estar atrelado a relevância de tais agentes para o negócio da companhia, mas também as atividades do próprio elo terceirizado, o fornecimento é uma etapa crucial para o bom desempenho das atividades do parceiro terceirizado.

A abrangência da Legitimidade relacionada a imagem do terceiro já se mostra mais restrita. Para os elos terceirizados o que mais influência na relação é o impacto que a parceria com a contratante traz para a imagem do terceirizado perante a sociedade e a seus clientes, que na ocasião caracterizam-se como os concorrentes da empresa focal. As relações com empresas consideradas legítimas perante a agentes externos pode ser capaz de aumentar a legitimidade de organizações novas, tornando-as mais competitivas (OLIVER, 1990). Constata-se que o terceiro julga importante que o prestígio da contratante impulse a credibilidade própria frente a sociedade e seus clientes, validando a capacidade técnica, administrativa e financeira do terceiro, podendo ser fator crucial para desenvolvimento de novas parcerias, não caracterizando uma parceria exclusiva com a empresa focal, ou ainda, pulverizando a capacidade produtiva existente entre mais parceiros.

No *factor* 2, do mesmo modo que na formação, o determinante Necessidade se destaca, não mais relacionado a todas as variáveis, sendo

direcionado ao ato de cumprimento de exigências regulatórias e governamentais. É importante que a empresa se mantenha dentro das normas exigidas pelos órgãos reguladores, para que ambos continuem gozando dos benefícios atrelados ao cumprimento dessas exigências e estejam de punições atreladas ao não cumprimento destes requisitos.

O *factor 3* por sua vez, relaciona-se a um determinante desconsiderado na formação, mas que, demonstra alta influência à medida que a relação vai se desenvolvendo. O determinante da Eficiência denota os ganhos produtivos e financeiros que a parceria proporciona ao elo terceirizado. A variável de maior influência é a de diminuição de custos que está atrelada ao aumento de demanda advindo da contratante. Concomitante a isso, e de certa forma consequente, tem-se o aumento da Lucratividade e Produtividade, que de certa maneira andam em conjunto com a redução de custo formando o pilar da eficiência. Tal fato está ligado ao desejo de crescimento e de maiores ganhos, tornando a eficiência motivadora das organizações a estabelecerem relacionamentos em prol de melhores resultados (LAIMER, 2015) bem como, manter relacionamentos existentes.

O *factor 4* está ligado ao determinante Resiliência, alinhado ao cumprimento do quarto objetivo deste trabalho, que se concentra em avaliar a influência da resiliência na manutenção das relações frente a externalidade degradantes. Deste modo, é possível constatar que o determinante resiliência explorado nesse estudo como um potencial influenciador das relações, é relevante para os elos terceirizados. O ambiente e os acontecimentos vivenciados nos últimos tempos culminaram no cenário econômico em que empresas preparadas para enfrentar eventos inesperados e degradantes se diferenciam perante as outras, ao ponto de definirem quais sobrevivem, ou seja, quem é capaz de atravessar períodos de grande volatilidade e incertezas, se elevam a outros patamares e portanto, são vistas com outros olhos (SIMMIE; MARTIN, 2010). Neste âmbito, as variáveis apontadas por este estudo denotam que é de interesse dos elos que a empresa focal esteja preparada e consiga enfrentar tais períodos, e ainda tenha capacidade de gerar conhecimentos úteis que desenvolvam os membros da cadeia, não deixando de proteger os elos envolvidos na cadeia promovendo adaptação de processos já existentes.

O *factor 5* é uma extensão do *Factor 4* dada a natureza em que se desenvolve. O ambiente em que as empresas desempenham suas atividades é

dotado de agentes e de acontecimentos, que muitas vezes não são controláveis, de difícil previsão, devastadores aos que não estão preparados. A continuidade das relações nesse âmbito é influenciada pela **previsibilidade e adaptação** da contratante frente adversidades. Partindo desta perspectiva, as relações interorganizacionais servem como estratégias de prevenção e enfrentamento das incertezas impostas pelo ambiente com o objetivo de alcançar fluxos ordenados de troca de recursos (OLIVER, 1990). Sendo assim, a terceirizada conta com uma postura célere e assertiva da contratante em eventos adversos, como a pandemia COVID-19 por exemplo, atuando de maneira preventiva e promovendo a adaptação sem grandes prejuízos a operação.

Por último, o *factor 6* trata a influência de poder na manutenção das relações. A assimetria como já mencionado anteriormente versa sobre a obtenção de recursos críticos a sobrevivência das organizações, dito isso, as relações entre empresas surgem afim de usufruir/controlar de alguma maneira recursos escassos essenciais a atividade que estão no poder de outrem (LAIMER, 2015). Entre os elos de terceiros e empresa focal a maior influência na manutenção dos relacionamentos provém do poder de barganha, seguido da variável de acesso de recursos importantes em poder da contratante. A escassez de recursos faz com que o elo terceirizado preconize tais determinantes como importantes a manutenção, uma vez que, deseja exercer maior controle sobre os recursos que são essenciais ao sucesso do seu negócio, como: demanda, preço, quantidade e qualidade.

4.3.3 Contingências e determinantes formação *versus* manutenção

Por fim, nesta seção iremos avaliar conjuntamente as variáveis latentes identificadas no estudo como preditivas a formação dos relacionamentos, e ainda, as que são responsáveis por influenciar a continuidade e manutenção dos relacionamentos entre os elos terceirizados e a empresa focal.

De encontro com a perspectiva da autora Oliver (1990) os resultados dessa pesquisa demonstram conformidade com a percepção da autora sobre a interação que pode existir entre os determinantes, ou seja, um determinante pode ser suficiente responsável pela formação, como também uma combinação que é o que observa-se no estudo, no estágio de formação e na continuidade da relação.

Tabela 9 - Variáveis latentes do estudo.

Variável	Formação	Manutenção	Resiliência
Cooperação	0,9703		
Obrigações Legais	0,9412	0,9326	
Legitimidade Sociedade (C)	0,9168	0,8953	
Legitimidade Clientes (C)	0,8993	0,8147	
Poder de Adaptação	0,8937	0,8912	
Poder de Barganha	0,8679	0,9531	
Legitimidade Concorrentes (C)	0,8150		
Obrigações Governamentais	0,7990	0,9260	
Previsibilidade	0,7497	0,6858	
Legitimidade Inst. Finan. (C)	0,7317		
Controle de Mercado	0,6922		
Associações do Segmento	0,6866		
Segurança	0,6675		
Acesso a Recursos	0,5285	0,6066	
Diminuição de Custos		0,9230	
Legitimidade Fornecedores (C)		0,8525	
Lucratividade		0,7476	
Produtividade		0,6458	
Legitimidade Clientes (T)		0,5438	
Legitimidade Concorrentes (T)		0,5413	
Legitimidade Sociedade (T)		0,6602	
Adaptação de Processos			0,8106
Proteção dos Parceiros			0,8029
Geração de Conhecimento			0,7150

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A conformidade com leis e o cumprimento de requisitos regulatórios (Necessidade) pode impulsionar a reputação da companhia com relação as pressões impostas pelos agentes externos, dessa maneira, a medida que as relações são geridas pelo atributo da necessidade, influenciam positivamente o determinante da Legitimidade, que, por sua vez, ocasiona o desenvolvimento do próprio terceiro, o colocando em uma posição estratégica por desempenhar suas atividades em conformidade com requisitos impostos pela empresa focal, que são de interesse de outras empresas equiparadas, dispostas na neste cenário na qualidade de concorrente da empresa focal.

Para Babiak (2007) a indícios de organizações que se relacionaram com o intuito de cooperar para atingir os objetivos próprios e de cada entidade, tal característica recíproca entre as organizações aumentou potencialmente a visibilidade das entidades melhorando a Legitimidade de ambas.

Além disso, as interações entre os determinantes não necessariamente apresentam apenas complementariedade. As interações podem apresentar natureza modificativa, ou seja, as organizações podem se relacionar de acordo com as variáveis de um atributo, mas no decorrer do desenvolvimento das relações, face ao desenvolvimento da parceria, tornar-se outro determinante (OLIVER, 1990). O atributo da assimetria pode ser facilmente transformado em eficiência. Uma vez que as relações entre organizações podem ser motivadas pelo desejo de exercer controle sobre o recurso da outra, contudo, a partir do início das trocas entre empresas, da reciprocidade em cooperar entre si para atingir os objetivos de ambas, esse desejo de exercer poder sobre o outro pode se estabilizar, onde a cooperação serve como via para desenvolver uma relação que busca eficiência e bons resultados.

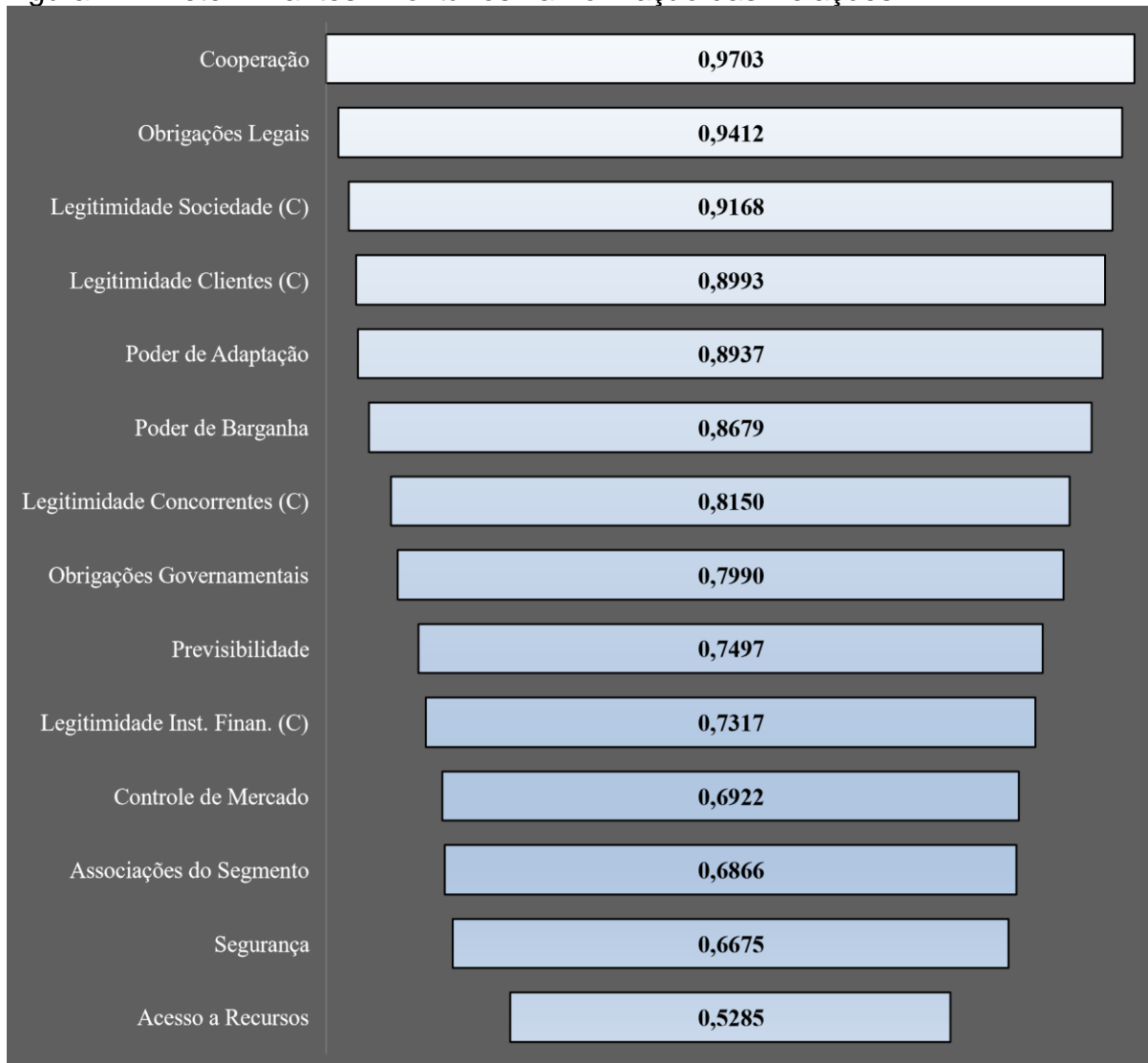
A estabilidade também pode ser um determinante que melhora a imagem da empresa, e por conseguinte, exalta o determinante da Legitimidade. Uma empresa pode parecer mais estável e bem estabelecida quando apresenta relações estáveis com seus parceiros de qualquer natureza (BABIÁK, 2007). A capacidade da empresa de previsão, adaptação e de proporcionar segurança a seus parceiros pode resultar em boas expectativas dos agentes externos, sendo assim, o determinante de assimetria pode ser um influenciador da legitimidade.

Além disso, a assimetria pode se relacionar com a resiliência na cadeia, uma vez que, ambas estão relacionadas a rupturas impostas pelo ambiente que impulsionam um poder de adaptação e rápida reação para que possa ser mantido a seguridade de todos os fluxos e participantes da rede.

Com base nos resultados alcançados neste estudo é possível constatar que os atributos de legalidade, necessidade assimetria e estabilidade são relevantes a formação e manutenção dos relacionamentos em cadeias produtivas do vestuário têxtil. Já os determinantes de dependência de recursos e reciprocidade considerados importantes a formação, dão lugar aos determinantes de eficiência e resiliência na continuidade da parceria entre elo terceirizado e empresa focal dentro do segmento de confecção.

A seguir apresenta-se a Figura 11 e 12 que representam os determinantes prioritários a formação e manutenção das relações interorganizacionais entre os elos terceirizados e a empresa focal, respectivamente.

Figura 11 - Determinantes Prioritários na Formação das Relações



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Em síntese, as relações entre elo terceirizado e companhia focal são altamente influenciadas pela cooperação, ou seja, as relações são formadas a partir da união de competências com o intuito de alcançar os objetivos almeçados por ambos os atores da relação. Tal fato é impulsionado pela imprevisibilidade do ambiente e pela incapacidade das organizações de serem autossuficientes, forçando-as a se relacionarem estrategicamente.

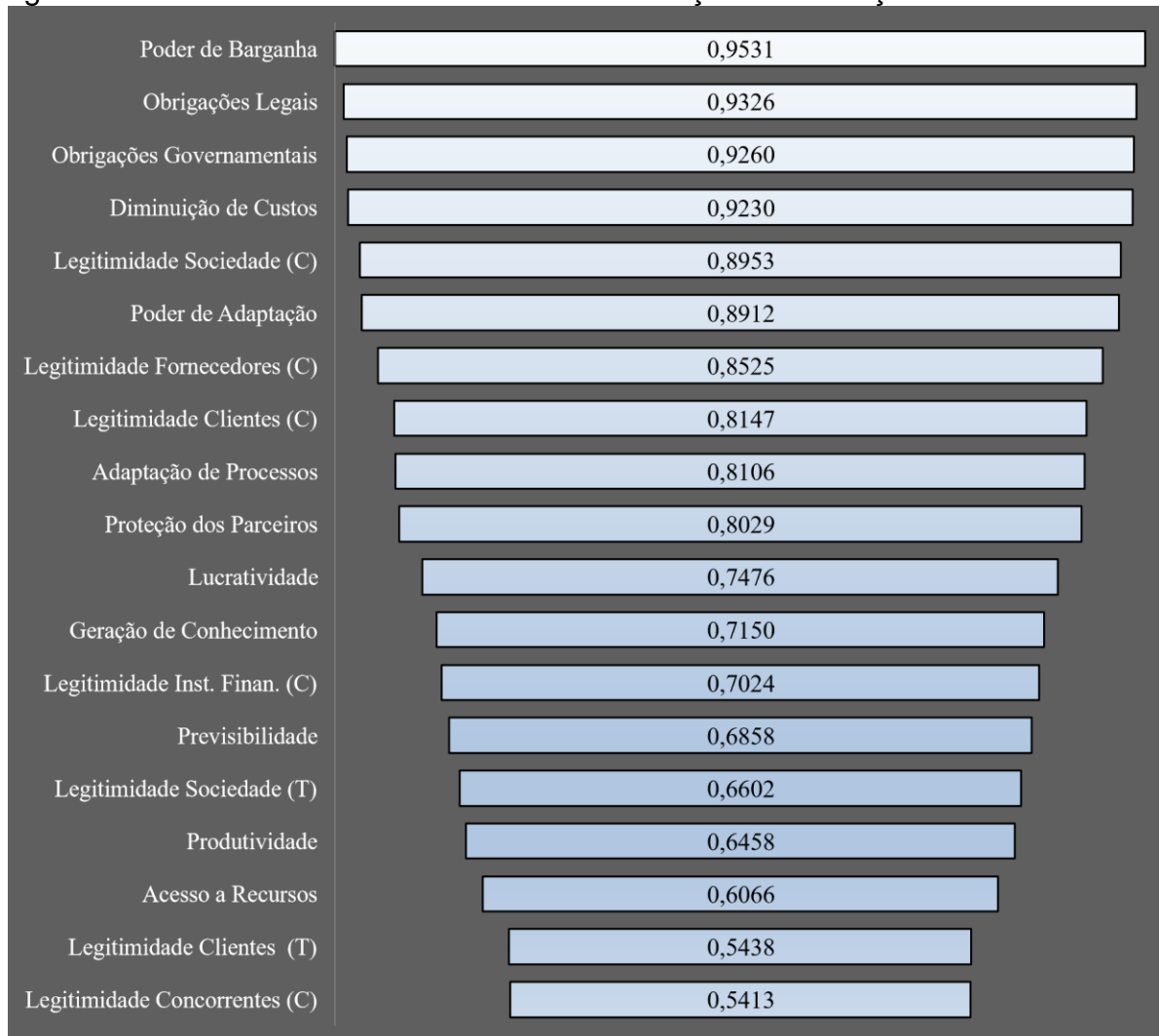
O cumprimento de obrigações legais é relevante a formação das relações, sendo um importante indicativo da seguridade e conduta da companhia frente a suas obrigações. A empresa que desempenha suas atividades em concordância com as obrigações legais do segmento, sociedade e equiparados, são características de empresas sólidas e confiáveis perante aos seus parceiros. Tal determinante é o

segundo mais importante da escala para os terceiros e impulsionam os atributos de Legitimidade, uma vez que, empresas que trabalham dentro das leis e normas possuem boa reputação perante as agentes externos.

Dando continuidade a avaliação dos determinantes latentes, surgem as demandas relacionadas ao poder de adaptação da empresa focal, ligados intrinsecamente com a cooperação, dada as circunstância em que a capacidade adaptativa das organizações é relevante, bem como o resultados que se almejam ao desenvolverem poderes adaptativos que estão ligadas a seguridade proporcionada aos parceiros da rede.

Por fim, é percebido que as variáveis latentes possuem ligações, se correlacionam e complementam, traduzindo os pilares que foram conclusivos para o surgimento das relações entre o elo de terceiros e a empresa focal.

Figura 12 - Determinantes Prioritários na Manutenção das Relações



Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

De forma resumida, a continuidade das relações entre elos terceirizados e empresa focal são influenciadas em maior grau pelo determinante assimetria, com ênfase na variável de poder de barganha. Neste âmbito a continuidade da relação é altamente influenciada pela obtenção de recursos críticos a sobrevivência, tendo relação com o poder de controlar ou influenciar requisitos de interesse do terceiro, que podem melhorar a performance e aumentar a lucratividade.

O cumprimento de requisitos regulatórios e legais atrelados a necessidade perduram e se mantém como uma das variáveis mais importantes, agora, para continuidade, sendo sinônimo de segurança e solidez, consolidando a reputação da companhia focal frente as expectativas dos agentes externos. Além disso, a reputação da companhia agora assume um papel colaborativo, que impele a reputação dos terceiros perante aos agentes externos, ainda que estes sejam variáveis menos latentes, mais ainda com dada relevância.

O determinante da eficiência não presente na formação assume uma posição relevante na manutenção, direcionado primeiramente as diminuições de custo propiciados pela demanda ofertada pela contratante. Tais aspectos se relacionam a indicadores financeiros, vinculados a performance e resultado da companhia.

Por fim, o poder de adaptação e proteção dos parceiros – estabilidade – em conjunto com a variável de adaptação de processos – resiliência - convergem para as externalidades do ambiente e o modo como os impactos de eventos degradantes influenciam na continuidade das relações entre os elos terceirizados e empresa focal. O modo como as adversidades impostas pelo ambiente impacta a rede e o poder da organização de sobressair a estes eventos, com responsividade ágil, proteção dos membros da rede, adaptação de processos, recuperação ágil, neutralizando os impactos dentro da rede, são pontos cruciais para a continuidade destas parcerias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa em questão teve como objetivo central analisar o relacionamento interorganizacional entre empresas de confecção do vestuário e os elos terceirizados. O estudo foi operacionalizado na rede de terceiros de uma empresa de porte médio do segmento de confecção de artigos de confecção do vestuário do sul de Santa Catarina.

Primeiramente, foram caracterizadas a unidade de análise em estudo e os elos terceirizados por meio da pesquisa documental sobre o segmento de confecção do vestuário e sobre os dados disponibilizados pela companhia. Por meio desse levantamento foi possível verificar a representatividade do setor dentro do contexto econômico do país e do estado de Santa Catarina.

Evidências coletadas no estudo por meio da aplicação de *survey* e mediante ao emprego de análise fatorial forneceram suporte para atender a questão norteadora desta pesquisa. Foi possível identificar os determinantes formativos das relações entre os elos terceirizados e a empresa focal, quais sejam: Necessidade, Assimetria, Reciprocidade, Estabilidade, Legitimidade e Dependência de Recursos, respondendo segundo objetivo específico. Dos formativos se pode extrair a **conformidade regulatória** como variável latente. Isso porque, devido as pressões da cadeia produtiva, é condição necessária para a continuidade contratual, bem como a manutenção com elo entre as empresas, ao cumprimento de requisitos legais. O não cumprimento das condições relacionadas a legitimidade é um fator de exclusão da cadeia produtiva.

Já na avaliação da manutenção dos relacionamentos, os determinantes que mais influenciam na continuidade foram: Necessidade, Assimetria, Eficiência, Estabilidade, Legitimidade e Resiliência, atrelados ao terceiro e quarto objetivo específico do estudo. Dos de manutenção se pode observar determinantes mais assentados na **adaptação** pela subordinação como variável latente. Vê-se certo grau de dependência das empresas pertencentes ao elo de terceirizadas da empresa contratante. Os comandos emergem da empresa focal e as terceirizadas devem constituir mecanismos de adaptação que compreendem barganha, equilíbrio fiscal, custos, processos. Há, de fato, dependência em escala compreendendo a contratante até o mercado comprador.

Os resultados demonstram que dois dos determinantes adicionados a visão de seis determinantes de Oliver (1990), não se mostraram relevantes no estudo. Entretanto, no que tange a exploração da resiliência, os resultados obtidos foram expressivos. Pois, aqueles que demonstravam os acontecimentos decorrentes da externalidade COVID-19, vivenciados pelas companhias, geraram novas preocupações acerca da capacidade das organizações de enfrentarem eventos degradantes externos de difícil previsibilidade, controle e contensão.

Por meio da avaliação dos determinantes em dois momentos distintos da relação entre o elo terceirizado e a empresa, foi possível identificar que não necessariamente os determinantes responsáveis pelo desejo dos agentes de se relacionar perduraram à medida que a relação foi se desenvolvendo, e nem na mesma relevância, ou até mesmo não desempenham influência alguma em dado momento da relação.

Os resultados em si, demonstraram que a os elos terceirizados primam muito pelo princípio da conformidade regulatória, logo, é de suma importância para os parceiros estar alinhados aos cumprimentos de regras aos agentes externos. Tal fator, acaba sendo influenciado pela maioria dos outros determinantes, uma vez que, para entidade manter seu prestígio e reputação é necessário que ela desempenhe suas atividades e atenda as expectativas de diversos agentes externos. Nesse âmbito acaba transitando pelos demais determinantes, uma vez que, ao cumprir com o esperado, sua legitimidade, pode afetar positivamente a percepção dos agentes externos sobre seu engajamento as regras do jogo.

A reputação da empresa focal é um grande termômetro frente aos resultados encontrados, ainda que, a minoria dos terceirizados pesquisados tenham por característica a prestação de serviço exclusiva, a falta dela é vinculada em sua maioria como complemento produtivo, e a medida que se explorou a importância da parceria para a imagem do terceirizado, notou-se que a companhia é como uma “vitrine” no mercado têxtil regional, e fazer parte desse círculo para o terceirizado é sinônimo de notoriedade e diferenciação frente as atividades que estes desempenham. Porém, quando exploramos a variável da confiança, frente a dificuldade de se estabelecer parcerias, todos os terceirizados expressaram nenhuma dificuldade neste âmbito, o que denota, que a parceria não é influenciada pela falta de demanda ou procura por terceiros, e esta ancorada em outras características. Dito

isso, a reputação, robustez de negócio, controle de mercado, tamanho de operação podem ser cruciais na continuidade.

Este estudo também apresenta uma importante contribuição teórica. Primeiramente, não há estudos que combinem os determinantes elencados por Oliver (1990) com a confiança, dependência de recursos e resiliência, ainda que, nesta pesquisa, dois deles não tenham demonstrado muita aderência. Em segundo lugar, todos os estudos de avaliação se concentram na análise dos determinantes direcionados única e somente a formação das relações, não estendendo-as a continuidade e sua influência no desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais. Em terceiro, e não menos importante, não se encontraram estudos acerca dos determinantes formativos e de manutenção em relações interorganizacionais no segmento do vestuário de confecção, tão pouco, estudos que explorassem relações interorganizacionais exclusivas de elos terceirizados.

Este estudo, portanto, preenche uma importante lacuna de pesquisa na literatura sobre os relacionamentos interorganizacionais relacionados aos determinantes ou contingências que são responsáveis pela associação de organizações por meio dos relacionamentos. Mesmo considerando muitas abordagens acerca do tema relações interorganizacionais, poucos exploram a formação e manutenção dos relacionamentos, principalmente se considerarmos as infinitudes de tipos de negócio, segmentos, e outras inúmeras variáveis existentes. As evidências levantadas neste estudo avançam nas discussões da literatura corroborando com os estudos de Babiak (2007), Tondolo e Puffal (2008), Reyes Junior, Brandão e Santo (2011), Laimer (2015), Centeno e Reis (2020) dentre outros.

De todo modo, ainda que o estudo esteja contribuindo para desenvolvimento do arcabouço teórico sobre relacionamentos interorganizacionais apresenta algumas limitações, principalmente no que concerne a generalização dos resultados, haja visto, a especificidade da amostra de estudo. O estudo de caso aplicado a uma única empresa e seus elos terceirizados pode diminuir potencialmente a possibilidade de utilizar os resultados obtidos para explicar os relacionamentos interorganizacionais de outros contextos. Além disso, por se tratar de uma análise fatorial, a amostra pode ser considerada pequena, dado a quantidade de variáveis analisadas.

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação de outros métodos e aplicações em busca de novas descobertas ou resultados que complementem os estudos existentes. A aplicação do estudo em outros segmentos e em empresas com outras características podem trazer novas perspectivas. Ainda, seria interessante a aplicação do estudo em estudos de caso semelhantes, para efeito de comparabilidade dos resultados. Também seria interessante se o estudo transcendesse a fronteira e fosse aplicado em outros países, principalmente em países polo do segmento têxtil.

No âmbito gerencial o estudo traz contribuições importantes acerca dos determinantes importantes a elos terceirizados, que de certa maneira são independentes a companhia, mas devido à realização de atividades essenciais ao processo produtivo, tendem a ser parte integrante fundamental da engrenagem da indústria em questão. Por meio deste estudo a empresa em questão pode desenvolver estratégias que permitam uma maior sinergia entre os agentes, priorizando questões importantes, dado o cenário competitivo em que se encontram. Foi possível perceber, que os elos terceirizados não estão atrelados a companhia devido a oferta restritiva de serviços ou de outros parceiros, logo, os determinantes considerados relevantes à manutenção devem ser tratados estrategicamente, com o intuito de retenção e preservação da cadeia de terceiros ligada a empresa por meio dos relacionamentos interorganizacionais.

Ademais, o estudo está alinhado ao propósito do programa de pós graduação em desenvolvimento socioeconômico, trazendo contribuições aos temas abordados dentro do programa, bem como avaliando um importante segmento da região, responsável pelo desenvolvimento econômico regional, como potencial gerador de emprego e renda.

REFERÊNCIAS

- ABIT. **Perfil do Setor**. Disponível em: <<https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 12 maio. 2022.
- ABIT. **Indústria têxtil e de confecção faturou R\$ 194 bilhões em 2021**. Disponível em: <<https://www.abit.org.br/noticias/industria-textil-e-de-confeccao-faturou-r-194-bilhoes-em-2021>>. Acesso em: 1 jul. 2022.
- ALDRICH, H. E. Organizations and Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 2, p. 320–326, 1979.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, n. 1, p. 79–105, 1976.
- ALMEIDA, A. R. D. DE. **Esperança: Construção e Teste de um Modelo Teórico da Sua Influência no Processo de Compra do Consumidor de Cirurgia Plástica Estética**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de São Paulo, 2010.
- ALVARENGA, M. Z. **O pacote de capacidades em resiliência e o gerenciamento de riscos resultam na resiliência em cadeias de suprimentos?** Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração - Universidade Federal do Espírito Santo, 2018.
- ALVES, A. C. R. R. **Contributos da qualidade para as redes de cooperação: APLICAÇÃO À INDÚSTRIA AUTOMÓVEL SEGUNDO A ABORDAGEM LEAN, ÁGIL, RESILIENTE E “GREEN” (LARG)**. Tese (Doutorado) - Instituto de Investigação e Formação Avançada - Universidade de Évora, 2014.
- ALVES, C. DE S.; BARRETO, J.; MARTINS, R. S. Confiança Nos Relacionamentos Interorganizacionais E a Formação De Cadeias De Suprimentos. **Desafio Online**, v. 3, n. 1, p. 931–941, 2015.
- ANTERO, S. A. Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva têxtil e de confecções. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 57–79, 2006.
- AQUINO, A. L.; BRESCIANI, L. P. Arranjos Produtivos Locais: Uma abordagem conceitual. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 153–167, dez. 2005.
- ARAÚJO, M. **Agronegócios: conceitos e dimensões**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARMANDO, E.; FISCHMANN, A. A.; CUNHA, N. V. Alianças estratégicas e cadeias produtivas globais em confeccionados têxteis: um estudo de múltiplos casos. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 77, p. 99–114, 2010.
- AZEVEDO, D. B.; MALAFAIA, G. C. Relações Interorganizacionais nos Agronegócios: abordagens para o espaço meso-analítico e avaliação de desempenho de cadeias produtivas. **Perspectiva Econômica**, v. 3, n. 2, p. 44–64, 2009.
- BABLAK, K. Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. **Journal of Sport Management**, v. 21, n. 3, p. 338–376, 2007.

- BACHMANN, R. Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations'. **Hispanic Journal of Behavioral Sciences**, v. 22, n. 2, p. 337–365, 2001.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 203–227, 2004.
- BALESTRO, M. **CONFIANÇA EM REDE: A EXPERIÊNCIA DA REDE DE ESTOFADORES DO PÓLO MOVELEIRO DE BENTO GONÇALVES**. Dissertação (Mestrado) - Programa de pós-graduação em administração - Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, 2002.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367–403, 2000.
- BATALHA, M. O. **As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas** **Revista de Administração**, 1995. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/principal.asp?artigo=299>>
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- BEGNIS, H. S. M.; AREND, S. C.; ALIEVI, R. M. Confiança, Comportamento Oportunista e Quebra de Contratos na Cadeia Produtiva do Tabaco. **Rev. Adm. UFSM**, v. 10, n. 5, p. 888–907, 2017.
- BERTOSSO, H.; EBERT, P. N. P.; LAIMER, C. G. O papel da confiança nas redes interorganizacionais: evidência empírica em rede de fornecedores. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 41, p. 303–334, 2017.
- BRITTO, J. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Eds.). . **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. p. 211–230.
- CANINA, L.; ENZ, C. A.; HARRISON, J. S. Agglomeration effects and strategic orientations: Evidence from the U.S. lodging industry. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 565–581, 2005.
- CARVALHO, F. A. DE; MARQUES, M. C. P.; CARVALHO, J. L. F. Redes interorganizacionais, poder e dependência no futebol brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 48, p. 101–121, 2009.
- CARVALHO JUNIOR, L. C. DE. A noção de filière: um instrumento para a análise das estratégias das empresas. **Textos de Economia**, v. 6, n. 1, p. 109–116, 1995.
- CASAROTTO FILHO, N. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CASCIARO, T.; PISKORSKI, M. J. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, p. 167–199, 2005.
- CASTELLS, M.; CARDOSO, G. A sociedade em rede: Do conhecimento à política. In: CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (Eds.). . **A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Acção Política**. Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2005. p. 439.
- CASTRO, A. M. G. **Análise da competitividade de cadeias produtivas**. Workshop Cadeias Produtivas e Extensão Rural na Amazônia. **Anais...Manaus**: 2000

- CASTRO, A. M. G. DE *et al.* La dimensión de futuro en la construcción de la sostenibilidad institucional. **Agroalimentaria**, v. 7, n. 14, p. 115–116, 2001.
- CENTENO, A. P. L.; REIS, T. B. DE O. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS E AS CONTINGÊNCIAS CRÍTICAS DETERMINANTES NA FORMAÇÃO DE UM PARQUE CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO NO SUL DO BRASIL. **Interciencia**, v. 45, n. 6, p. 266–272, jun. 2020.
- CHASSAGNON, V. Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 260–274, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2014.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. B. **Cooperative strategy. Managing alliances, networks, and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- COMPARIN, F. P. *et al.* Competitividade de um Grupo de Produtores da Cadeia Produtiva da Maçã na Região de Vacaria/RS. **Desafio Online**, v. 2, n. 2, p. 625–643, 2014.
- CORRAR, L. J. *et al.* **Análise Multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CORRÊA, M.; PIMENTA, M. Reestruturação Produtiva na indústria do vestuário no município de Brusque–SC. **Revista Discente Expressões Geográficas**, n. 2, p. 84–98, 2006.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CUNHA, C. R. DA; MELO, M. C. DE O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. **O&S**, v. 11, p. 79–93, 2004.
- CUNHA, J. A. C. DA; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **FGV Ebape**, v. 9, p. 505–529, 2011.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: O Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, p. 161–174, 2013.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M.; VENTURINI, J. C. **Percepção dos Fatores de Sucesso e Insucesso de Redes Interorganizacionais de Cooperação**. V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais...Belo Horizonte**: 2008
- DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK, V. Empresa, Indústria e Mercados. In: KUPFER, D. ; HASENCLEVER, L. (Eds.). **Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 15–24.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 251, 2001.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491–512, 1998.
- DELGADO, D. Fast Fashion: Estratégia Para Conquista Do Mercado Globalizado.

ModaPalavra e-periódico, n. 2, p. 3–10, 2008.

DIAS, M. DE C. A cadeia produtiva têxtil mundial: uma abordagem a partir do conceito de cadeias produtivas globais. **Revista Gestão & Conexões**, v. 3, n. 2, p. 156–180, 2014.

DOIG, C. El mercadeo en la industria de la confección - 15 años después - Investigación cualitativa realizada con destacados empresarios de la Industria de la Confección de la ciudad de Medellín. **Departamento de mercadeo, Escuela de Administración**, p. 20, 2005.

DOS SANTOS, L. M. *et al.* Grupos estratégicos e desempenho no setor confeccionista Brasileiro. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 3, p. 647–661, 2012.

DOYLE, S. A.; MOORE, C. M.; MORGAN, L. Supplier management in fast moving fashion retailing. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 10, n. 3, p. 272–281, 2006.

DURSKI, G. R. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. **Revista FAE**, v. 6, n. 1, p. 27–38, 2003.

DYER, J. H. Effective Interfirm Collaboration : How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535–556, 1997.

EBERS, M. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1996. p. 3–40.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. **Management Decision**, v. 39, n. 3, p. 205–218, 2001.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: Comentando o conceito. **Nova Economia**, v. 18, n. 1, p. 11–32, 2008.

FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: [s.n.].

FISCHER, B. B. Confiança, sistemas de certificação e atributos intrínsecos em relacionamentos interorganizacionais: Uma discussão teórica orientada para o ambiente dos agronegócios. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 2, p. 549–570, 2014.

FRANCESCHINI, F. *et al.* Um modelo para a terceirização. **HSM Management**, v. 42, n. janeiro-fevereiro, p. 74–80, 2004.

FREITAS, R. C. DE *et al.* **RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EM GRUPOS DE PEQUENOS PRODUTORES FAMILIARES NO SUL DE MINAS GERAIS: REFLEXÕES CRÍTICAS E INOVAÇÕES SOCIAIS**. p. 39–51, 2016.

FRIAS, R. P. C. *et al.* **Cooperação Interorganizacional**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2021.

GEREFFI, G. The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Eds.). **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

GEREFFI, G. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte. **Revista latinoamericana de estudios del trabajo**, v. 3, n. 6, p. 101–127,

1997.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, n. 1, p. 37–70, 1999.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. (ORG). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. v. 264

GIOSA, L. A. **Terceirização : uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

GONÇALVES, C. **Relações complexas na administração de cadeias de produção**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

GONÇALVES, C. Regiões, cidades e comunidades resilientes: novos princípios de desenvolvimento. **Urbe**, v. 9, n. 2, p. 371–385, 2017.

GORINI, A. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas**. Rio de Janeiro: BNDS, 2000.

GOULART, D. *et al.* Terceirização na indústria de vestuário. **Revista Projética**, v. 12, n. 3, p. 108–128, 2021.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183–214, 1995.

GRAY, B.; WOOD, D. J. Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 2, p. 3–22, mar. 1991.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439–1493, 1999.

HAGUENAUER, L. *et al.* **Evolução das Cadeias Produtivas Brasileiras na Década de 90**. Rio de Janeiro: Ipea, 2001.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource dependence theory: A review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1404–1427, 2009.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, M. T. COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO: UMA AVALIAÇÃO A PARTIR DA PERSPECTIVA DAS REDES DE EMPRESAS AGLOMERADAS TERRITORIALMENTE. **REAd**, v. 60, n. 14, p. 391–416, 2008.

HOLLING, C. S. RESILIENCE AND STABILITY OF ECOLOGICAL SYSTEMS. **Institute of Resource Ecology**, p. 1–23, set. 1973.

HORA, P. C. *et al.* O Efeito Potencial da Transferência de Conhecimento de Processos Biotecnológicos na Cadeia Produtiva da Caprinovinocultura. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 1, p. 117–136, 2013.

IBGE. **IBGE - Pesquisa Industrial Anual - Empresa**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pia-empresa/tabelas>>. Acesso em: 3 fev. 2023.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p.

31–41, 1988.

JIANG, X.; GAO, S.; LI, Y. How trust, dependence and prior ties influence the stability of alliances. **Journal of General Management**, v. 34, n. 1, p. 1–17, 2008.

KLEIN, L. L. *et al.* **Análise da Relação de Dependência Empresa – Rede na Evolução de Redes Interorganizacionais**. XXXVII Encontro da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: 2014

KLEIN, L. L.; ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Quem Devemos Ler? Principais Temas de Pesquisa sobre Redes Interorganizacionais. **Organizações em contexto**, v. 11, n. 1999, p. 161–184, 2015.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Compreendendo a Integração Interorganizacional: Quais As Mudanças Que Ocorrem Na Empresa Devido a Sua Entrada Em Uma Rede? **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 560–579, 2013.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Por que as empresas saem de redes? Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 28, p. 321, 2018.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, n. spe, p. 732–749, 2019.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; FILHO, A. C. F. A dependência das redes interorganizacionais em relação as suas empresas integrantes: The dependence of interorganizational networks in relation to its member companies. **Revista Ciências Administrativas**, v. 25, n. 2, p. 1–16, 2019.

KOPRULU, A.; ALBAYRAKOGLU, M. M. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN THE TEXTILE INDUSTRY: A SUPPLIER SELECTION MODEL WITH THE ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS. p. 10, 2007.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 348–356, 1995.

LAIMER, C. G. Determinants of Interorganizational Relationships in Science and Technology Parks: Theoretical and Empirical Evidence. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 91, p. 122–137, 2015.

LOPES, F. DIAS; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1007–1035, 2009.

MAGHELI, F. R. K. **Desverticalização Produtiva E Relações Interfirmas No Aglomerado Têxtil-Vestuário Do Vale Do Jtajaí**. Dissertação (Mestrado) - Programa De Pós-Graduação Em Economia - Universidade Federal De Santa Catarina, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MALMEGRIN, M. L. **Redes públicas de cooperação em ambientes federativos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

MARCON, C.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.
- MARTIN, R. Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. **Journal of Economic Geography**, v. 12, n. 1, p. 1–32, 2012.
- MARTIN, R.; SUNLEY, P. On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. **Journal of Economic Geography**, v. 15, n. 1, p. 1–42, 2015.
- MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3ª edição ed. Acesso em: 16 jan. 2023, 2016.
- MARTINS, S. P. **DIREITO DO TRABALHO**. 28ª edição ed. São Paulo: [s.n.].
- MELO, M. O. B. C. *et al.* Inovações Tecnológicas Na Cadeia Produtiva Têxtil: Análise E Estudo De Caso Em Indústria No Nordeste Do Brasil. **Revista Produção Online**, v. 7, n. 2, p. 99–117, ago. 2007.
- MENEZES, C. R. C. DE; OLAVE, M. E. L. Convergências teóricas: do processo de seleção natural à formação de redes interorganizacionais. **Interfaces Científicas - Humanas e Sociais**, v. 2, n. 3, p. 9–21, jun. 2014.
- MESQUITA, L. F.; LAZZARINI, S. G. Horizontal and Vertical Relationships in Developing Economies: Implications for SMEs' Access to Global Markets. **New Frontiers in Entrepreneurship**, v. 51, n. 2, p. 359–380, 2008.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3ª edição ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MIHM, B. Fast Fashion In A Flat World: Global Sourcing Strategies. **International Business & Economics Research Journal (IBER)**, v. 9, n. 6, p. 55–64, 2010.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: New Concepts for New Forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62–73, 1986.
- MIZAEL, G. A.; CHAGAS, C. G.; ANTONIALLI, L. M. Perspectivas da Terceirização na Administração Pública na Nova Abordagem de Contratação. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10, n. 1, p. 25–37, 2020.
- MONIZ, A. B.; PAULOS, M. R. The globalisation in the clothing sector and its implications for work organisation: A view from the Portuguese case. In: **Proceedings of the International Sociological Association First ISA Forum of Sociology**. Spain: Barcelona, 2008. p. 1–16.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.
- NASCIMENTO, H. F. DO. **Estudo da Produtividade em Micro e Pequenas Empresas Atuantes na Terceirização e Fabricação de Confecção de Vestuário**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal da Paraíba., 2010.
- NORDAS, H. K. **The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing**. Geneva: World Trade Organization (WTO), 2004.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão &**

Produção, v. 8, n. 3, p. 289–318, 2001.

OLIVEIRA, L. G. L.; IPIRANGA, A. S. R. Sustentabilidade e Inovação na Cadeia Produtiva do Caju no Ceará'. **Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 252–272, 2009.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549–583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241–265, 1990.

OLSSON, G.; KRUGER, S. D. Governança Corporativa E Externalidades: Perspectivas Sobre a Agenda 2030. **Revista Eletrônica do Curso de Direito da UFSM**, v. 16, n. 2, p. 1–36, 2021.

PALMATIER, R. W. *et al.* Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136–153, 2006.

PEDROSO, J. P. P. *et al.* **A Cooperação entre Empresas de Portes Distintos: O estudo de um Caso na Indústria de Chocolates**. XXXII Encontro da ANPAD. **Anais...**Rio de Janeiro: 2008

PEDROSO, J. P. P. **A gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos: Um estudo de casos**. Dissertação (Mestrado) - Setor De Ciências Sociais Aplicadas Centro De Pesquisa E Pós-Graduação Em Administração Mestrado Em Administração - Universidade Federal Do Paraná, 2009.

PEDROZO, E. A.; HANSEN, P. B. **Cluster, Filiere, Suply ChainRedes Flexíveis: Uma análise comparativa**. As Relações Econômicas Franco-Brasileiras. **Anais...**Grenoble: 2001

PELAEZ, V. *et al.* Fundamentos e Microfundamentos da Capacidade Dinâmica da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 7, n. 1, p. 101–125, 2009.

PERIM, J. A.; ZANQUETTO-FILHO, H. Rede Interorganizacional Como Estratégica De Integração Vertical Da Cadeia Avícola Capixaba. **Revista Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. 9, n. 3, p. 35–55, 2010.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations. In: **A resource dependence perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003. p. 189–224.

PHILIPPI JR., A. *et al.* **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus, 2000.

PINHEIRO, J. M. DOS S. **Da iniciação científica ao TCC: Uma Abordagem para os Cursos de Tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PORTER, M. E. O que é estratégia? In: **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996. p. 37–72.

PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W. a Evolução Do Campo De Estudos De Redes Interorganizacionais: Uma Análise De Publicações Internacionais Das Relações Entre Empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, n. 3, p. 63–86,

2014.

QUATRIN, D. R.; PEREIRA, B. A. D. Com quem devem se relacionar? Um estudo para a identificação e análise dos critérios de seleção de associados em redes interorganizacionais. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 321–335, 2017.

RAIKES, P.; JENSEN, M. F.; PONTE, S. Global commodity chain analysis and the French Filiere aproach: Comparison and critique. **Economy and Society**, v. 29, n. 3, p. 390–417, 2000.

RECH, S. R. **Cadeia Produtiva da Moda: um Modelo Conceitual de Análise da Competitividade no Elo Confecção**. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Sandra - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2006.

RECH, S. R. Estrutura Da Cadeia Produtiva Da Moda. **ModaPalavra e-periódico**, v. 1, n. 1, p. 7–20, 2008.

REYES JUNIOR, E.; BRANDÃO, C. DO N.; SANTO, L. S. DO E. Condicionantes para a Formação de Redes Interorganizacionais no Setor de Confecção de Boa Vista-RR. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 11, n. 1, p. 110–120, 2011.

RIBEIRO, F.; COLAUTO, R. D. The Relationship Between Board Interlocking and Income Smoothing Practices. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 27, n. 70, p. 55–66, 2016.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.

RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, V. Arquitetura E Coopetição Em Redes. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 4, n. 2, p. 175–196, 2007.

ROLT, C. R. DE; DIAS, J. DA S.; PEÑA, F. T. G. Análise de redes como ferramenta de gestão para empreendimentos interorganizacionais. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 2, p. 266–278, 2017.

SANCHEZ, O.; MARTINS, Á. L. M. Percepção de valor nos anúncios de terceirização de infraestrutura de TI: um estudo de eventos com empresas brasileiras. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 2, p. 154–168, 2013.

SANTOS, H. T. M. DOS. Aplicação da Análise Fatorial em Cidades do Vale do Paraíba considerando os Objetivos do Milênio. p. 1–122, 2015.

SANTOS, M. Â. B. DOS. **Análise do Resultado Financeiro Operacional de Micros e Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso das Indústrias do Vestuário do Município de Campo Grande/MS**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SCHMIDT, V. K.; ZEN, A. C. Desenvolvimento Regional e Resiliência de Cluster: Uma Proposta Teórica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 1, p. 31–45, 2019.

SEBRAE. www.sebrae-sc.com.br. Disponível em: <<https://www.sebrae->

sc.com.br/blog/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp>. Acesso em: 31 jan. 2023.

SEBRAE. **Mercado de confecção em Santa Catarina**. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/infografico/mercado-de-confeccao-em-santa-catarina>>. Acesso em: 27 jun. 2022a.

SEBRAE. **Indústria e mercado de confecção em Santa Catarina: Cenários 2019-2021**. Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/observatorio/cenarios-e-projecoes/industria-e-mercado-de-confeccao-em-santa-catarina>>. Acesso em: 27 jun. 2022b.

SEBRAE. Indústria e mercado de confecção em Santa Catarina: Cenários 2019-2021. p. 1, 2019c.

SEGHESIO, E. P. **Gestão estratégica de marca em redes interorganizacionais**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos - Unisinos, 2008.

ŞEN, A. The US fashion industry: A supply chain review. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 2, p. 571–593, 2008.

SEWELL, M. Factor Analysis Martin. **Applied Statistics for Environmental Science with R**, p. 2, 2008.

SHNEIDERMAN, B. Designing trust into Online Experiences. **Communications of the ACM**, v. 43, n. 12, p. 57–59, 2000.

SILVA, C. M. M. DA; SCHROEDER, L.; HOFFMANN, V. E. **As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento**. I Seminário de Gestão de Negócios da UniFAE. **Anais...**Curitiba: 2004

SILVERMAN, B. S.; BAUM, J. A C. Alliance-Based Competitive Dynamics. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 791–806, 2002.

SIMMIE, J.; MARTIN, R. The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 3, n. 1, p. 27–43, 2010.

SIQUEIRA, E. A. B. DA S. **Confiança Interorganizacional , Desempenho da Aliança e Qualidade da Informação trocada entre Contratante e Contratadas : Um Estudo Correlacional**. Dissertação (Mestrado) - Pesquisa científica em administração - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2010.

SNOW, C. C.; MILES, R. E.; COLEMAN, H. J. Managing 21st Century Network Organizations. **Organizational Dynamics**, v. 20, p. 5–20, 1992.

SOUSA, D. **Relações interorganizacionais no setor industrial de confecções da região metropolitana de Campina Grande-PB: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado) - Centro de Humanidades - Economia - Universidade Federal de Campina Grande, 2002.

SOUZA, A. DA C. VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, p. 10, 2010.

STREET, C. T.; CAMERON, A. F. External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 239–266, 2007.

SULL, D.; TURCONI, S. Fast fashion lessons. **Business Strategy Review**, p. 7, 2008.

SVENSSON, G. The measurement and evaluation of mutual dependence in specific dyadic business relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 17, n. 1, p. 56–74, 2002.

SYDOW, J. Understanding the Constitution of Interorganizational Trust'. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Eds.). . **Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications**. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 31–63.

TENG, S. G.; JARAMILLO, H. A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 35, n. 7, p. 503–523, 2005.

TONDOLO, V. A. G.; PUFFAL, D. P. Antecedentes e Resultados de um Projeto de Capacitação de Fornecedores sob a Ótica das Relações Interorganizacionais. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 84–97, 2010.

VAN DE VEN, A. H. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. **Academy of Management Review**, p. 24–36, out. 1976.

VERSCHOORE, J. *et al.* Concepções teóricas e verificações empíricas sobre a cooperação entre firmas no Brasil: Uma introdução ao fórum alianças estratégicas e redes de alianças. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 14–20, 2014.

VIANA, G.; FERRAS, R. P. R. A Cadeia Produtiva do Leite: Um Estudo Sobre a Organização da Cadeia e sua Importância para o Desenvolvimento Regional. **Revista Capital Científico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 23–40, 2007.

VÍCTOR, D. M. . **Relações de trabalho e produtividade em empresas terceirizadas**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal da Paraíba, 2008.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145–171, 2012.

WELTER, F. All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 3, p. 193–212, 2012.

ZHOU, Z. The Global Shift in Fast Fashion Industry and Its Implication in Supply Chain Management. **SSRN Electronic Journal**, p. 50, 2017.

ZUCKER, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 to 1920. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. (Eds.). . **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI Press, 1986. p. 53–112.

ZUCKERMAN, H. S.; KALUZNY, A. D.; RICKETTS, T. C. Alliances in health care: What we know, what we think we know, and what we should know'. **Health Care Manage**, p. 54–64, 1995.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO V.1

Bloco I	
Caracterização da empresa e respondentes	
Características da contratada e respondente...	
1.1	Qual dos elos abaixo caracterizam o serviço prestado a empresa focal?
1.2	A prestação de serviços da empresa é direcionada a um único parceiro, ou seja, é exclusiva?
1.3	A quanto tempo a empresa desempenha atividades para a empresa?
1.4	Qual o número de funcionários
1.5	Qual o faturamento médio mensal em reais mil
1.6	Cargo / Função ocupado pelo respondente
Bloco II	
Formação dos relacionamentos interorganizacionais	
Minha empresa estabeleceu relações com a contratante ...	
2.1	Para cumprimento de exigências legais e regulatórias ou mandatos de autoridades superiores.
2.2	Para acessar recursos importantes para a manutenção do negócio controlados pela contratante.
2.3	Com objetivo de cooperar para que ambas pudessem atingir objetivos em comum que beneficie ambas as empresas (contratada e contratante).
2.4	Para aumentar a produtividade, diminuir custos e ociosidade.
2.5	Para adquirir maior segurança e previsibilidade para enfrentar incertezas de mercado.
2.6	Em virtude de seu prestígio e relevância perante a sociedade, contribuintes e fornecedores.
2.7	Pois, a contratante possui reputação e cultura organizacional sólida, desempenhando suas atividades baseada na ética, competência, e comprometimento com o próximo.
2.8	Devido ao controle exercido no mercado pela contratante e a dificuldade de estabelecer parcerias com outras empresas com as mesmas características.
Bloco III	
Manutenção dos relacionamentos interorganizacionais	
A manutenção das relações entre contratante e contratada são influenciadas em que intensidade ...	
3.1	Pelo cumprimento obrigatório de requisitos legais ou regulatórios.
3.2	Pela adesão voluntária a associações comerciais ou indústrias que defendem interesses do segmento de confecção do vestuário.
3.3	Pelo acesso restrito a parceiros dos recursos controlados pela contratante.
3.4	Pelo controle exercido pela contratante sobre recursos essenciais ao funcionamento das atividades terceirizadas
3.5	Pela união das competências da contratante com a terceirizada para alcançar os objetivos almejadas por ambas.
3.6	Pela cooperação entre empresas para atingirem os objetivos próprios.
3.7	Pelo ganho de custos e produtividade.
3.8	Pela diminuição de ociosidade e desperdícios.
3.9	Pela capacidade adaptativa da contratante a eventos externos, diminuindo os impactos causados por mudanças mercadológicas.
3.1 0	Pela previsibilidade antecipada de eventos e segurança repassada pela contratada ao terceirizado em ocasiões de incerteza.
3.1 1	Pela imagem da contratante perante aos concorrentes, fornecedores, instituições financeiras, clientes e equiparados.
3.1 2	Pela influência da parceria na imagem da terceirizada perante aos seus concorrentes, fornecedores, instituições financeiras, clientes e equiparados.
3.1 3	Pela pretensão de continuidade da relação a longo prazo por ambas as partes.

3.1 4	Pela postura transparente e honesta da contratante e sua preocupação com a contratada.
3.1 5	Pela quantidade, variedade e qualidade do conteúdo trocado entre contratante e contratada.
3.1 5	Seria fácil encontrar tomadoras de serviço com a mesmas característica da empresa atual.
3.1 6	Se a tomadora interrompesse suas atividades não haveriam perdas financeiras significativas.
3.1 7	Seria relativamente fácil criar parcerias com outras empresas.

Bloco IV
Manutenção dos relacionamentos interorganizacionais

A contratante desempenha papel importante ...

4.1	Na retomada de fluxos de serviços em caso de interrupções impostas por eventos externos não controláveis.
4.2	No desenvolvimento, de geração e transmissão de conhecimento e informações úteis a partir de interrupções e incertezas.
4.3	Na manutenção das relações, protegendo sua cadeia de terceiros frente aos impactos negativos causados por interrupções.
4.4	Impulsionando a adaptação por meio de novos modelos de gestão e de negócios, promovendo crescimento a todos os membros da cadeia.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO V.2

Bloco I Caracterização da empresa e respondentes	
Características da contratada e respondente...	
1.1	Qual destes elos caracterizam o serviço prestado por sua empresa?
1.2	A quanto tempo a empresa presta serviços para a contratante?
1.3	Atualmente, a prestação de serviços da empresa é direcionada a um único parceiro, ou seja, é exclusiva?
1.4	Em que ano a empresa foi fundada?
1.5	Qual o número de funcionários do último mês?
1.6	Cargo / Função ocupado pelo respondente?
Bloco II Formação dos relacionamentos interorganizacionais	
Minha empresa estabeleceu relações com a contratante ...	
2.1	Para cumprimento de mandatos de autoridades governamentais.
2.2	Para cumprimento de exigências legais e regulatórias impostas ao setor de confecção do vestuário.
2.3	Para participar de associações comerciais e industriais do segmento de confecção.
2.4	Para acessar usufruir de benefícios de qualquer natureza controlados pela contratante.
2.5	Para aumentar o poder de barganha nas negociações com a contratante.
2.6	Pelo desejo de exercer controle sob a contratante.
2.7	Para atingir objetivos em comum que beneficie ambas as empresas (contratada e contratante).
2.8	Para cooperar entre si e atingir os objetivos individuais de cada empresa.
2.9	Para trocar experiências entre empresas e desenvolver novas competências.
2.1 0	Para aumentar a produtividade.
2.1 1	Para reduzir custos.
2.1 2	Para aumentar a lucratividade.
2.1 3	Para se adaptar de maneira rápida e ágil a eventos externos prejudiciais ao seu negócio. Exemplo: Pandemias, Crises Econômicas Mundiais ou Regionais.
2.1 4	Para desenvolver capacidade de prever e se preparar para eventos que prejudiquem os negócios.
2.1 5	Pela segurança fornecida pela contratante aos parceiros em momentos de dificuldade/instabilidade. Exemplo: Pandemias, Crises Econômicas Mundiais ou Regionais.
2.1 6	Em virtude de seu prestígio e relevância perante... ... a sociedade. ... aos clientes. ... as instituições financeiras. ... aos concorrentes. ... aos fornecedores.
2.1 7	Pois a CONTRATANTE é fiel a seus parceiros de longo prazo.
2.1 8	Pois a contratante possui reputação e cultura organizacional sólida com seus parceiros.
2.1 9	Pelas trocas de informação estabelecidas entre CONTRATANTE e TERCEIRO.
2.2 0	Devido ao controle exercido pela CONTRATANTE no mercado.
2.2 1	Devido à dificuldade de estabelecer parcerias com outras empresas.

Bloco III Manutenção dos relacionamentos interorganizacionais	
A manutenção das relações entre contratante e contratada são influenciadas em que intensidade ...	
3.1	Pelo cumprimento de requisitos regulatórios.
3.2	Pelo cumprimento obrigatório de requisitos legais.
3.3	Pela participação em associações comerciais ou industriais que defendem interesses do segmento de confecção do vestuário.
3.4	Pelo acesso restrito a parceiros dos benefícios controlados pela CONTRATANTE.
3.5	Pelo poder de barganha proporcionado pelas relações estabelecidas com a CONTRATANTE.
3.6	Pela união das competências da CONTRATANTE com o TERCEIRO para alcançar os objetivos almejadas por ambas.
3.7	Pela cooperação entre empresas para atingirem os objetivos próprios.
3.8	Pelo aumento da produtividade.
3.9	Pela diminuição de custos proporcionada pelo aumento de produção demandado pela CONTRATANTE.
3.1 0	Pela diminuição ociosidade produtiva (falta de produção).
3.1 1	Pela capacidade de adaptação que a CONTRATANTE possui a eventos externos. Exemplo: Pandemia, Crises Econômicas Mundiais ou Regionais.
3.1 2	Pela capacidade da CONTRATANTE de se preparar para enfrentar eventos externos que prejudiquem seus negócios e de seus TERCEIROS.
3.1 3	Pela preservação do TERCEIRIZADO em ocasiões de incerteza.
3.1 4	Pela imagem da contratante perante aos ...

APÊNDICE C – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (FORMAÇÃO)

	Frel_01	Frel_02	Frel_03	Frel_04	Frel_05	Frel_07	Frel_08	Frel_09	Frel_13	Frel_14	Frel_15	Frel_16	Frel_17	Frel_18	Frel_19	Frel_24	Frel_25
Frel_01	1,00																
Frel_02	0,82	1,00															
Frel_03	0,69	0,64	1,00														
Frel_04	0,54	0,42	0,36	1,00													
Frel_05	0,68	0,55	0,59	0,63	1,00												
Frel_07	0,16	0,17	0,25	0,22	0,21	1,00											
Frel_08	-0,04	0,02	-0,11	0,00	0,02	0,47	1,00										
Frel_09	0,19	0,24	0,27	0,15	0,24	0,48	0,54	1,00									
Frel_13	0,28	0,24	0,10	0,30	0,18	0,17	0,09	0,15	1,00								
Frel_14	0,27	0,35	0,11	0,31	0,20	0,35	0,19	0,22	0,79	1,00							
Frel_15	0,08	0,19	0,16	0,30	0,27	0,60	0,31	0,43	0,45	0,59	1,00						
Frel_16	0,29	0,33	0,13	0,32	0,25	0,54	0,24	0,51	0,29	0,44	0,49	1,00					
Frel_17	0,27	0,31	0,08	0,29	0,21	0,58	0,38	0,47	0,40	0,56	0,50	0,90	1,00				
Frel_18	0,31	0,37	0,07	0,27	0,28	0,40	0,29	0,36	0,38	0,47	0,46	0,73	0,72	1,00			
Frel_19	0,27	0,29	0,02	0,36	0,21	0,50	0,33	0,40	0,32	0,49	0,53	0,80	0,79	0,80	1,00		
Frel_24	0,05	0,15	0,12	0,28	0,27	0,45	0,32	0,53	0,36	0,46	0,69	0,44	0,40	0,41	0,49	1,00	
Frel_25	0,61	0,55	0,36	0,41	0,58	0,14	-0,01	0,20	0,49	0,48	0,31	0,32	0,32	0,36	0,30	0,28	1,00

APÊNDICE D – ROTAÇÃO VARIMAX FATORES (FORMAÇÃO)

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8	Factor9	Factor10	Factor11	Uniqueness
FR_NC - Obrigatoriedade Governamental	0,16	0,80	0,13	-0,16	0,35	-0,02	0,21	0,05	0,09	0,03	0,24	0,06
FR_NC - Obrigatoriedade Legal	0,19	0,94	0,10	0,08	0,11	0,02	0,14	-0,04	-0,10	0,05	-0,12	0,00
FR_NC - Associação Voluntária	-0,06	0,69	0,00	0,10	0,31	-0,10	0,03	0,26	0,33	-0,01	0,02	0,23
FR_AS - Acesso a Recursos	0,23	0,32	0,19	0,15	0,53	-0,04	0,07	-0,08	-0,03	-0,08	0,25	0,43
FR_AS - Poder de Barganha	0,09	0,41	0,03	0,11	0,87	0,02	0,22	0,05	0,04	0,06	-0,03	0,00
FR_RC - Benefícios Mútuos	0,45	0,10	0,06	0,37	0,07	0,34	-0,03	0,03	0,53	-0,05	0,00	0,25
FR_RC - Cooperar	0,19	-0,05	0,04	0,10	-0,01	0,97	-0,02	0,06	0,04	0,04	0,00	0,00
FR_RC - Trocas entre Empresas	0,34	0,16	0,00	0,32	0,07	0,43	0,06	0,58	0,04	-0,02	-0,01	0,22
FR_ES - Adaptabilidade	0,17	0,09	0,89	0,09	0,06	0,01	0,17	0,06	0,00	0,07	0,05	0,11
FR_ES - Previsibilidade	0,34	0,16	0,75	0,27	0,02	0,08	0,14	-0,10	0,03	0,00	-0,06	0,18
FR_ES - Segurança	0,35	0,02	0,34	0,67	0,13	0,16	0,07	0,01	0,23	0,05	-0,05	0,21
FR_LGC - Sociedade	0,92	0,13	0,09	0,15	0,08	0,05	0,08	0,15	0,05	-0,02	-0,02	0,07
FR_LGC - Clientes	0,90	0,11	0,25	0,05	0,05	0,19	0,06	0,06	0,11	-0,06	-0,08	0,04
FR_LGC - Instituições Financeiras	0,73	0,15	0,18	0,11	0,10	0,13	0,10	-0,01	-0,03	0,60	0,00	0,00
FR_LGC - Concorrentes	0,82	0,10	0,13	0,26	0,06	0,15	0,07	-0,08	-0,04	0,17	0,22	0,13
FR_DR - Controle de Mercado	0,29	-0,01	0,23	0,69	0,15	0,18	0,09	0,21	-0,03	0,06	0,05	0,27
FR_DR - Dificuldade Parceria	0,16	0,36	0,30	0,08	0,26	-0,03	0,83	0,02	0,00	0,04	0,01	0,00

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO (MANUTENÇÃO)

	Mrel_01	Mrel_02	Mrel_03	Mrel_04	Mrel_05	Mrel_06	Mrel_07	Mrel_08	Mrel_09	Mrel_10	Mrel_11	Mrel_12	Mrel_13	Mrel_14	Mrel_15	Mrel_16	Mrel_17	Mrel_18	Mrel_19	Mrel_20	Mrel_21	Mrel_22	Mrel_23	Mrel_25	Mrel_28	Mrel_31	Mrel_32	Mrel_33	
Mrel_01	1,00																												
Mrel_02	0,96	1,00																											
Mrel_03	0,60	0,56	1,00																										
Mrel_04	0,51	0,44	0,52	1,00																									
Mrel_05	0,38	0,33	0,42	0,65	1,00																								
Mrel_06	0,30	0,28	0,28	0,38	0,41	1,00																							
Mrel_07	0,20	0,18	0,22	0,20	0,36	0,57	1,00																						
Mrel_08	0,32	0,30	0,30	0,30	0,29	0,58	0,62	1,00																					
Mrel_09	0,31	0,39	0,19	0,15	0,18	0,47	0,44	0,73	1,00																				
Mrel_10	0,25	0,34	0,20	0,10	0,18	0,41	0,54	0,68	0,78	1,00																			
Mrel_11	0,22	0,30	0,34	0,31	0,15	0,27	0,10	0,38	0,42	0,33	1,00																		
Mrel_12	0,20	0,26	0,36	0,28	0,21	0,35	0,13	0,43	0,44	0,35	0,80	1,00																	
Mrel_13	0,24	0,21	0,32	0,19	0,18	0,50	0,27	0,46	0,32	0,27	0,56	0,62	1,00																
Mrel_14	0,37	0,35	0,38	0,29	0,22	0,38	0,25	0,52	0,34	0,28	0,51	0,46	0,47	1,00															
Mrel_15	0,28	0,26	0,42	0,26	0,25	0,32	0,21	0,44	0,23	0,21	0,51	0,51	0,55	0,88	1,00														
Mrel_16	0,46	0,44	0,44	0,30	0,26	0,46	0,23	0,43	0,36	0,23	0,56	0,61	0,64	0,83	0,76	1,00													
Mrel_17	0,30	0,36	0,31	0,15	0,12	0,42	0,33	0,51	0,44	0,34	0,50	0,57	0,61	0,69	0,69	0,72	1,00												
Mrel_18	0,38	0,36	0,39	0,23	0,15	0,31	0,19	0,48	0,30	0,23	0,53	0,48	0,55	0,94	0,86	0,87	0,75	1,00											
Mrel_19	0,36	0,34	0,20	0,30	0,10	0,24	0,30	0,44	0,38	0,29	0,34	0,30	0,29	0,77	0,63	0,61	0,56	0,68	1,00										
Mrel_20	0,34	0,32	0,24	0,11	0,02	0,30	0,25	0,18	0,08	0,06	0,15	0,17	0,36	0,57	0,59	0,52	0,44	0,58	0,50	1,00									
Mrel_21	0,31	0,38	0,06	0,19	0,16	0,29	0,35	0,48	0,43	0,37	0,25	0,34	0,32	0,39	0,33	0,44	0,70	0,43	0,59	0,32	1,00								
Mrel_22	0,35	0,33	0,34	0,34	0,24	0,54	0,36	0,41	0,25	0,27	0,28	0,42	0,42	0,61	0,55	0,54	0,42	0,51	0,61	0,67	0,45	1,00							
Mrel_23	0,42	0,39	0,38	0,25	0,21	0,51	0,38	0,45	0,42	0,23	0,34	0,40	0,46	0,51	0,48	0,70	0,63	0,58	0,50	0,51	0,56	0,51	1,00						
Mrel_25	0,22	0,21	0,27	0,24	0,13	0,35	0,05	0,02	0,10	0,06	0,32	0,28	0,17	0,59	0,51	0,46	0,37	0,54	0,31	0,41	0,04	0,41	0,28	1,00					
Mrel_28	0,37	0,36	0,29	0,26	0,06	0,24	0,33	0,55	0,48	0,46	0,44	0,47	0,53	0,42	0,45	0,48	0,61	0,50	0,45	0,16	0,51	0,16	0,42	0,09	1,00				
Mrel_31	0,49	0,46	0,46	0,31	0,28	0,23	0,10	0,42	0,34	0,20	0,50	0,54	0,49	0,58	0,57	0,69	0,56	0,69	0,42	0,27	0,39	0,32	0,52	0,27	0,44	1,00			
Mrel_32	0,42	0,40	0,41	0,31	0,24	0,27	0,16	0,45	0,17	0,16	0,34	0,53	0,53	0,54	0,53	0,64	0,54	0,65	0,37	0,25	0,40	0,40	0,45	0,24	0,41	0,82	1,00		
Mrel_33	0,38	0,39	0,27	0,26	0,19	0,16	0,01	0,24	0,14	0,07	0,38	0,40	0,34	0,56	0,56	0,53	0,47	0,62	0,38	0,29	0,31	0,26	0,36	0,47	0,26	0,77	0,74	1,00	

APÊNDICE F – ROTAÇÃO VARIMAX FATORES (MANUTENÇÃO)

Variable	Facto r1	Facto r2	Facto r3	Facto r4	Facto r5	Facto r6	Facto r7	Facto r8	Facto r9	Factor 10	Factor 11	Factor 12	Factor 13	Factor 14	Factor 15	Factor 16	Factor 17	Factor 18	Uniquen ess
MR_NC - Obrigatoriedade Governamental	0,17	0,93	0,10	0,17	0,00	0,17	0,05	0,09	0,05	0,05	0,10	0,03	0,08	0,05	0,00	-0,01	0,06	-0,01	0,01
MR_NC - Obrigatoriedade Legal	0,13	0,93	0,18	0,16	0,10	0,11	0,14	0,06	0,02	0,01	0,04	0,05	0,00	-0,04	-0,01	0,01	-0,04	0,02	0,00
MR_NC - Associação Voluntária	0,22	0,50	0,02	0,16	0,20	0,28	-0,19	0,13	0,12	0,09	0,11	0,02	0,11	0,08	0,03	0,30	-0,05	-0,06	0,36
MR_AS - Acesso a Recursos	0,08	0,34	-0,01	0,12	0,19	0,61	0,01	0,17	0,04	-0,03	0,17	0,12	0,05	0,18	0,04	0,00	0,22	-0,03	0,30
MR_AS - Poder de Barganha	0,07	0,19	0,09	0,09	0,03	0,95	0,03	0,02	0,16	0,06	-0,05	0,03	0,01	-0,01	0,00	0,01	-0,04	0,01	0,00
MR_RC - Benefícios Mútuos	0,11	0,11	0,38	0,03	0,05	0,25	0,07	0,26	0,35	0,36	-0,05	0,42	0,23	0,15	0,09	0,01	-0,01	0,07	0,17
MR_RC - Cooperar	0,10	0,05	0,31	-0,02	-0,03	0,18	0,12	0,12	0,90	0,08	0,09	-0,02	0,04	0,04	-0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
MR_EF - Produtividade	0,27	0,08	0,65	0,18	0,10	0,14	0,14	0,10	0,33	0,14	0,16	-0,07	0,00	0,50	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00
MR_EF - Custos	0,12	0,17	0,92	0,03	0,18	0,04	0,14	0,01	0,10	0,06	0,08	-0,05	0,12	-0,04	-0,02	0,03	0,08	0,01	0,00
MR_EF - Lucratividade	0,08	0,15	0,75	0,00	0,15	0,03	0,10	0,09	0,28	0,03	0,16	-0,01	-0,13	-0,01	0,04	-0,04	-0,14	-0,02	0,22
MR_ES - Adaptação Eventos Externos	0,30	0,11	0,19	0,13	0,89	0,05	0,05	-0,02	0,00	0,15	0,08	0,08	0,01	0,04	-0,04	-0,03	0,05	-0,04	0,00
MR_ES - Previsibilidade Eventos Externos	0,20	0,02	0,26	0,30	0,69	0,11	0,10	0,20	-0,05	0,22	0,16	0,07	0,08	-0,02	0,12	0,15	-0,10	0,10	0,12
MR_ES - Segurança Eventos Externos	0,29	0,05	0,13	0,21	0,30	0,05	0,08	0,13	0,10	0,83	0,18	-0,01	0,06	0,03	-0,01	0,02	-0,01	-0,01	0,00
MR_LGC - Sociedade	0,90	0,13	0,18	0,21	0,15	0,08	0,07	0,15	0,06	0,06	0,04	0,17	-0,03	0,07	0,05	-0,02	0,07	0,00	0,00
MR_LGC - Clientes	0,81	0,04	0,05	0,23	0,20	0,14	0,04	0,17	0,05	0,14	0,15	0,07	-0,01	0,05	-0,16	0,14	-0,06	0,12	0,07
MR_LGC - Instituições Financeiras	0,70	0,22	0,11	0,27	0,25	0,09	0,13	0,09	0,05	0,26	0,08	0,07	0,36	-0,06	0,20	-0,04	-0,05	0,11	0,00
MR_LGC - Concorrentes	0,54	0,11	0,20	0,21	0,20	-0,03	0,54	-0,04	0,14	0,27	0,16	0,17	0,09	0,00	0,00	0,35	-0,05	0,03	0,00
MR_LGC - Fornecedores	0,85	0,14	0,10	0,33	0,16	0,01	0,13	0,06	0,03	0,14	0,11	0,11	0,09	0,06	0,00	0,00	-0,05	-0,15	0,00
MR_LGT - Sociedade	0,66	0,16	0,18	0,09	0,06	-0,01	0,32	0,29	0,11	-0,08	0,16	-0,03	-0,02	-0,03	0,03	-0,10	0,35	0,01	0,13
MR_LGT - Clientes	0,54	0,23	-0,07	0,01	-0,07	-0,11	0,12	0,46	0,15	0,16	-0,05	0,09	0,16	-0,07	-0,31	0,00	-0,13	-0,02	0,20
MR_LGT - Instituições Financeiras	0,21	0,15	0,22	0,16	0,05	0,05	0,85	0,18	0,11	0,04	0,16	-0,06	0,07	0,04	0,00	-0,05	0,02	0,00	0,05
MR_LGT - Concorrentes	0,39	0,16	0,11	0,08	0,09	0,11	0,17	0,81	0,16	0,13	-0,06	0,14	0,05	0,04	0,03	0,01	0,04	0,00	0,02
MR_LGT - Fornecedores	0,35	0,21	0,19	0,20	0,09	0,06	0,32	0,19	0,18	0,17	0,08	0,09	0,55	0,02	-0,06	0,05	0,01	-0,03	0,23
MR_CO - Reputação	0,46	0,10	-0,17	0,12	0,15	0,07	-0,05	0,15	-0,05	-0,03	-0,01	0,76	0,02	-0,04	-0,02	0,02	0,00	-0,01	0,09
MR_DR - Perdas Financeiras	0,26	0,19	0,27	0,13	0,18	-0,03	0,23	-0,07	0,13	0,19	0,81	-0,01	0,03	0,04	0,01	0,02	0,02	0,00	0,00
MR_RE - Geração de Conhecimento	0,36	0,24	0,14	0,72	0,23	0,13	0,09	0,01	-0,04	0,11	0,11	-0,04	0,22	0,00	-0,01	0,06	0,07	-0,08	0,11
MR_RE - Proteção dos Membros da Cadeia	0,30	0,19	0,01	0,80	0,10	0,09	0,12	0,15	0,06	0,19	0,12	-0,05	0,02	0,13	0,22	0,07	-0,09	-0,05	0,03
MR_RE - Adaptação de Processos	0,35	0,18	0,01	0,81	0,12	0,05	0,11	-0,03	-0,03	0,02	-0,02	0,23	-0,05	-0,06	-0,20	-0,06	0,06	0,10	0,04

