

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALAN SANTOS DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS, CONFIANÇA ENTRE
PARCEIROS DE NEGÓCIOS E A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS
INDICADORES DE DESEMPENHO**

JOÃO PESSOA – PB

2026

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ALAN SANTOS DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS, CONFIANÇA ENTRE
PARCEIROS DE NEGÓCIOS E A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS
INDICADORES DE DESEMPENHO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – PPGCC da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, como requisito à obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado

Área de concentração: Informação Contábil

Linha de Pesquisa: Informação Contábil para Usuários Internos

JOÃO PESSOA – PB

2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

048ar Oliveira, Alan Santos de.

Relações entre fatores contingenciais, confiança entre parceiros de negócios e a importância atribuída aos indicadores de desempenho / Alan Santos de Oliveira. - João Pessoa, 2026.
277 f. : il.

Orientação: Antônio André Cunha Callado.
Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA.

1. Indicadores de desempenho. 2. Fatores contingenciais. 3. Relacionamentos interorganizacionais. I. Callado, Antônio André Cunha. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.216.1(043)

ALAN SANTOS DE OLIVEIRA

**RELAÇÕES ENTRE FATORES CONTINGENCIAIS, CONFIANÇA ENTRE
PARCEIROS DE NEGÓCIOS E A IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDA AOS
INDICADORES DE DESEMPENHO**

Tese de doutorado apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

Aprovada em: 16/12/2025

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ANTONIO ANDRE CUNHA CALLADO**
Data: 22/12/2025 12:38:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado
Presidente da Banca Examinadora – PPGCC/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **RENATA PAES DE BARROS CAMARA**
Data: 22/12/2025 19:22:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Renata Paes de Barros Câmara
Membro Interno – PPGCC/UFPB

Documento assinado digitalmente
 **MARIA SILENE ALEXANDRE LEITE**
Data: 23/12/2025 20:40:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Maria Silene Alexandre Leite
Membro Externo – UFPB

Documento assinado digitalmente
 **ANTONIO ZANIN**
Data: 22/12/2025 17:53:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Antonio Zanin
Membro Externo – UFMS

Documento assinado digitalmente
 **ALESSANDRA CARLA CEOLIM**
Data: 22/12/2025 19:36:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. Alessandra Carla Ceolim
Membro Externo - UFRPE

A Deus, por operar grandes milagres em minha vida e me capacitar.

À minha esposa, Giselly Oliveira, por ser minha fortaleza, estando ao meu lado em todos os momentos desafiadores, com amor e apoio incondicional.

À minha mãe, Adélia, pela oportunidade de dar continuidade aos seus sonhos e honrar seu legado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por não me deixar cair nos momentos difíceis e por sempre promover muitos milagres em minha vida.

Agradeço à minha amada esposa, Giselly Oliveira, que me auxiliou em todas as etapas desse grande sonho, apoiando-me nas maiores tribulações e vibrando a cada conquista alcançada. Esta etapa foi de grande valia para o nosso relacionamento, fortalecendo nosso crescimento afetivo e espiritual.

Agradeço à minha mãe, que sempre abdicou de sua vida para me manter no caminho da educação e que, mesmo em meio a muitas dificuldades financeiras e sociais, sempre me motivou a continuar acreditando nos meus sonhos e a nunca desistir dos projetos iniciados. Esta grande vitória é nossa!

Agradeço ao meu pai (Rossini), ao meu irmão (Junior) e à minha sobrinha (Júlya), por todo o amor dedicado e pela ajuda em cada fase.

Aos meus amigos de infância, Gilberto e Keven, que sempre me apoiaram em todas as etapas e presenciaram a origem de tudo.

Agradeço ao meu orientador, Professor Antônio André Cunha Callado, pela parceria construída ao longo de dez anos, desde a época do mestrado. Uma trajetória marcada por momentos significativos, de valiosas cobranças e grandes conquistas, que contribuíram para o meu amadurecimento pessoal e profissional.

Agradeço a todos os professores do PPGCC-UFPB, em especial à Professora Renata Paes de Barros Câmara, ao Professor Aldo Leonardo Cunha Callado, à Professora Márcia Reis Machado e ao Professor Márcio André Veras Machado.

Agradeço aos coordenadores do PPGCC-UFPB, Professores Wenner Gláucio Lopes Lucena e Dimas Barreto de Queiroz.

Agradeço também aos demais servidores técnicos e terceirizados do PPGCC-UFPB, por todo o suporte prestado.

Agradeço a todos os alunos das turmas de mestrado e doutorado do PPGCC-UFPB com quem tive a oportunidade de cursar disciplinas, em especial, Jéssica Ellany Oliveira Silva, Wilton Alexandre de Melo e Roberto de Araújo Vieira.

Agradeço à minha amiga e professora Karla Katiuscia, que me auxiliou na leitura do projeto de seleção do doutorado; suas dicas foram fundamentais.

Agradeço ao consultor de empresas e ex-aluno Guilherme Costa por ter me auxiliado na compreensão empírica do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios.

Agradeço aos diversos amigos que me auxiliaram no acesso às empresas entrevistadas, em especial aos amigos oriundos da empresa Bravo Arena, do Encontro de Casais com Cristo, Nildo e Tatiana, bem como às minhas amigas e colegas de trabalho, Graça e Suelly, do Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Ceará.

Agradeço à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, em especial aos demais colegas do Departamento de Contabilidade, que possibilitaram a realização deste sonho, por meio da concessão de afastamento integral e de muita torcida, mesmo à distância.

“Entrega o teu caminho ao Senhor; confia nele, e ele o fará”.

(Salmos 37: 5)

“Feliz o homem que respeita o Senhor e que ama com carinho a sua lei!

Ele não teme receber notícias más:
confiando em Deus, seu coração está seguro”.

(Salmos 111/112:1,7)

“Não dá mais pra negar

O mar é Deus e o barco sou eu

E o vento forte que me leva pra frente

É o amor de Deus”

(Jonas Abib)

RESUMO

Considerando o ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas, a mensuração de desempenho e o fortalecimento dos relacionamentos interorganizacionais tornam-se cada vez mais importantes no meio empresarial. Destarte, o objetivo geral da pesquisa foi analisar a relação entre os fatores contingenciais, confiança entre parceiros de negócios e a importância atribuída aos indicadores de desempenho. Para tanto, foi utilizada uma técnica de levantamento de campo (*survey*), por meio de questionário padronizado e estruturado, com uma abordagem exploratória e quantitativa, em 90 indústrias listadas na Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios. Para operacionalização do questionário do estudo, foram utilizadas variáveis segregadas em seis partes: a primeira é destinada à demografia; a segunda caracteriza o perfil das empresas; a terceira descreve as informações sobre os aspectos de confiança; a quarta destina-se às informações sobre as relações entre a empresa e seus parceiros de negócios; a quinta apresenta os indicadores de desempenho e, por fim, a sexta evidencia os fatores contingenciais. Quanto à análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva, com base em frequências, e estatísticas inferenciais, por meio do coeficiente de correlação de *Spearman* e do teste U de *Mann-Whitney*. Os resultados principais evidenciaram associações diretas entre o nível de importância atribuído aos indicadores de desempenho, particularmente aos não financeiros, e os fatores contingenciais externos e internos, além dos aspectos das relações entre parceiros de negócios, incluindo a natureza das transações e atividades, a intermediação das vendas e a terceirização da produção. Adicionalmente, foram evidenciadas associações específicas entre dimensões da confiança e os elementos das relações entre parceiros de negócios. Além disso, na maioria dos casos, verificaram-se relações diretas entre os aspectos da confiança e os fatores contingenciais, especialmente os internos. Conclui-se que a importância atribuída aos indicadores de desempenho está associada aos fatores contingenciais, assim como aos aspectos de confiança presentes nas relações interorganizacionais. Os resultados têm implicações práticas, permitindo que gestores e empresários fundamentem o processo de controle e aprimorem a tomada de decisões gerenciais com base em indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. Apresenta também implicações acadêmicas, ao fortalecer a literatura que investiga fatores relacionais que influenciam a mensuração de desempenho, baseando-se no ambiente organizacional externo e interno e nas relações de confiança entre parceiros de negócios.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho; Fatores contingenciais; Relacionamentos interorganizacionais.

ABSTRACT

Given the competitive environment in which organizations operate, performance measurement and the strengthening of interorganizational relationships are becoming increasingly important in the business world. Therefore, the overall objective of this research was to analyze the relationship between contingency factors, trust among business partners, and the importance attributed to performance indicators. To this end, a field survey technique was used, using a standardized and structured questionnaire, with an exploratory and quantitative approach, in 90 industries listed in the Federation of Industries of the State of Ceará (FIEC), in the apparel and accessories sector. To operationalize the study questionnaire, variables were separated into six parts: the first addresses demographics; the second characterizes the company profile; the third describes information on aspects of trust; the fourth addresses information on the relationships between the company and its business partners; the fifth presents performance indicators; and, finally, the sixth highlights contingency factors. Data analysis used descriptive statistics based on frequencies, and inferential statistics using Spearman's correlation coefficient and the Mann-Whitney U test. The main results showed direct associations between the level of importance attributed to performance indicators, particularly non-financial ones, and external and internal contingency factors, as well as aspects of relationships between business partners, including the nature of transactions and activities, sales intermediation, and production outsourcing. Furthermore, specific associations were found between dimensions of trust and elements of relationships between business partners. Additionally, in most cases, direct relationships were found between aspects of trust and contingency factors, especially internal ones. It is concluded that the importance attributed to performance indicators is associated with contingency factors, as well as with aspects of trust present in interorganizational relationships. The results have practical implications, allowing managers and business owners to inform the control process and improve managerial decision-making based on financial and non-financial performance indicators. It also presents academic implications by strengthening the literature that investigates relational factors that influence performance measurement, based on the external and internal organizational environment and the relationships of trust among business partners.

Keywords: Performance indicators; Contingency factors; Interorganizational relationships.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Finalidade dos Indicadores de Desempenho.....	65
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de análise dos sistemas de mensuração de desempenho.....	51
Quadro 2 - Gerações evolutivas do BSC	53
Quadro 3 - Definições de indicadores de desempenho.....	58
Quadro 4 - Indicadores de desempenho financeiro (Atkinson <i>et al.</i> , 2015)	71
Quadro 5 - Indicadores de desempenho financeiro (Miranda; Silva, 2002).....	71
Quadro 6 - Indicadores de desempenho não financeiro (Atkinson <i>et al.</i> , 2015)	79
Quadro 7 - Indicadores de desempenho não financeiro (Garrison; Noreen; Brewer, 2013).....	80
Quadro 8 - Narrativas analíticas em análise organizacional.....	82
Quadro 9 - Principais autores que construíram a Teoria da Contingência	88
Quadro 10 - Características dos sistemas mecanicistas e orgânicos	90
Quadro 11 - Principais críticas e argumentações favoráveis à Teoria da Contingência.	102
Quadro 12 - Variáveis Estruturais do Questionário da Pesquisa	114
Quadro 13 - Variáveis e tratamento estatístico para consecução dos objetivos do estudo	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Idade dos respondentes	124
Tabela 2 - Sexo dos respondentes	125
Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes	125
Tabela 4 - Experiência profissional dos respondentes	125
Tabela 5 - Tempo de atuação dos respondentes	125
Tabela 6 - Tempo de atuação das empresas no mercado	126
Tabela 7 - Abrangência dos mercados pelas empresas	126
Tabela 8 - Faturamento anual das empresas	127
Tabela 9 - Número de funcionários das empresas	127
Tabela 10 - Competência dos parceiros de negócios	128
Tabela 11 - Benevolência dos parceiros de negócios	129
Tabela 12 - Integridade dos parceiros de negócios	129
Tabela 13 - Fontes de percepção sobre confiança	130
Tabela 14 - Modalidades de confiança como instituição	130
Tabela 15 - Disfunções da confiança	131
Tabela 16 - Táticas contra rigidez da confiança	132
Tabela 17 - Relações entre confiança e governança formal	132
Tabela 18 - Natureza das transações realizadas	133
Tabela 19 - Número de fornecedores	133
Tabela 20 - Base de relações com fornecedores	134
Tabela 21 - Número de clientes	134
Tabela 22 - Base das relações com clientes	135
Tabela 23 - Natureza das atividades operacionais	135
Tabela 24 - Parceiros de negócios para intermediar vendas	136
Tabela 25 - Terceirização/sublocação da produção	136
Tabela 26 - Terceirização/sublocação da produção (atividades terceirizadas)	137
Tabela 27 - Importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros	137
Tabela 28 - Importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros	138

Tabela 29 - Ambiente externo (competição).....	140
Tabela 30 - Ambiente externo (dinamismo ambiental)	140
Tabela 31 - Ambiente externo (incerteza ambiental).....	141
Tabela 32 - Estratégia organizacional.....	142
Tabela 33 - Estrutura organizacional	143
Tabela 34 - Tecnologia.....	144
Tabela 35 - Tecnologia da informação.....	144
Tabela 36 - Cultura organizacional.....	145
Tabela 37 - Liderança organizacional.....	146
Tabela 38 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e o ambiente externo (competição).....	146
Tabela 39 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e o ambiente externo (competição).....	147
Tabela 40 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e o ambiente externo (dinamismo ambiental).....	149
Tabela 41 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e o ambiente externo (dinamismo ambiental).....	149
Tabela 42 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e o ambiente externo (incerteza ambiental)	151
Tabela 43 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e o ambiente externo (incerteza ambiental)	151
Tabela 44 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a estratégia organizacional	153
Tabela 45 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a estratégia organizacional	154
Tabela 46 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a estrutura organizacional	155
Tabela 47 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a estrutura organizacional	156
Tabela 48 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a tecnologia	157
Tabela 49 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a tecnologia	158
Tabela 50 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a tecnologia da informação	159

Tabela 51 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a tecnologia da informação	160
Tabela 52 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a cultura organizacional	162
Tabela 53 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a cultura organizacional	163
Tabela 54 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a liderança organizacional.....	164
Tabela 55 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a liderança organizacional.....	165
Tabela 56 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e os aspectos da natureza dos negócios	166
Tabela 57 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e os aspectos da natureza dos negócios	167
Tabela 58 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e os aspectos de parcerias para intermediar vendas e terceirizar a produção	168
Tabela 59 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e os aspectos de parcerias para intermediar vendas e terceirizar a produção	169
Tabela 60 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e as atividades do processo produtivo terceirizadas	170
Tabela 61 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e as atividades do processo produtivo terceirizadas	171
Tabela 62 - Relações de competência e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.....	172
Tabela 63 - Relações de benevolência e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.....	172
Tabela 64 - Relações de integridade e os aspectos das relações entre parceiros de negócios	173
Tabela 65 - Relações de fontes de confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.....	173
Tabela 66 - Relações de modalidades de confiança como instituição e os aspectos das relações entre parceiros de negócios	174
Tabela 67 - Relações de disfunções da confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios	174

Tabela 68 - Relações de táticas contra rigidez da confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.....	175
Tabela 69 - Relações de confiança e governança formal e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.....	175
Tabela 70 - Relações entre competências e o ambiente externo (competição)	176
Tabela 71 - Relações entre benevolência e o ambiente externo (competição)	176
Tabela 72 - Relações entre integridade e o ambiente externo (competição)	176
Tabela 73 - Relações entre fontes de confiança e o ambiente externo (competição)	177
Tabela 74 - Relações entre modalidades de confiança como instituição e o ambiente externo (competição)	177
Tabela 75 - Relações entre disfunções de confiança e o ambiente externo (competição)	178
Tabela 76 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o ambiente externo (competição)	178
Tabela 77 - Relações entre confiança e governança formal e o ambiente externo (competição)	179
Tabela 78 - Relações entre competências e o ambiente externo (dinamismo ambiental)	179
Tabela 79 - Relações entre benevolência e o ambiente externo (dinamismo ambiental)	180
Tabela 80 - Relações entre integridade e o ambiente externo (dinamismo ambiental) .	180
Tabela 81 - Relações entre fontes de confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental)	181
Tabela 82 - Relações entre modalidades de confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental)	181
Tabela 83 - Relações entre disfunções de confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental)	182
Tabela 84 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental)	182
Tabela 85 - Relações entre confiança e governança formal e o ambiente externo (dinamismo ambiental)	182
Tabela 86 - Relações entre competências e o ambiente externo (incerteza ambiental) .	183
Tabela 87 - Relações entre benevolência e o ambiente externo (incerteza ambiental) .	183
Tabela 88 - Relações entre integridade e o ambiente externo (incerteza ambiental)	184

Tabela 89 - Relações entre fontes de confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental)	184
Tabela 90 - Relações entre modalidades de confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental)	184
Tabela 91 - Relações entre disfunções de confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental)	185
Tabela 92 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental)	185
Tabela 93 - Relações entre confiança e governança formal e o ambiente externo (incerteza ambiental)	186
Tabela 94 - Relações entre competência e o fator contingencial estratégia organizacional	186
Tabela 95 - Relações entre benevolência e o fator contingencial estratégia organizacional	187
Tabela 96 - Relações entre integridade e o fator contingencial estratégia organizacional	187
Tabela 97 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial estratégia organizacional	188
Tabela 98 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial estratégia organizacional	188
Tabela 99 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial estratégia organizacional	189
Tabela 100 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial estratégia organizacional	189
Tabela 101 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial estratégia organizacional	190
Tabela 102 - Relações entre competências e o fator contingencial estrutura organizacional	190
Tabela 103 - Relações entre benevolência e o fator contingencial estrutura organizacional	191
Tabela 104 - Relações entre integridade e o fator contingencial estrutura organizacional	192
Tabela 105 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional	192
Tabela 106 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional	192

Tabela 107 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional.....	193
Tabela 108 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial estrutura organizacional.....	193
Tabela 109 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial estrutura organizacional.....	194
Tabela 110 - Relações entre competências e o fator contingencial tecnologia.....	194
Tabela 111 - Relações entre benevolência e o fator contingencial tecnologia	195
Tabela 112 - Relações entre integridade e o fator contingencial tecnologia	196
Tabela 113 - Relações entres fontes de confiança e o fator contingencial tecnologia...	196
Tabela 114 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial tecnologia	197
Tabela 115 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial tecnologia	197
Tabela 116 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial tecnologia	198
Tabela 117 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial tecnologia	198
Tabela 118 - Relações entre competências e o fator contingencial tecnologia da informação.....	199
Tabela 119 - Relações entre benevolência e o fator contingencial tecnologia da informação.....	199
Tabela 120 - Relações entre integridade e o fator contingencial tecnologia da informação	200
Tabela 121 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial tecnologia da informação	200
Tabela 122 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial tecnologia da informação	201
Tabela 123 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial tecnologia da informação.....	201
Tabela 124 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial tecnologia da informação.....	202
Tabela 125 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial tecnologia da informação.....	202
Tabela 126 - Relações entre competências e o fator contingencial cultura	202
Tabela 127 - Relações entre benevolência e o fator contingencial cultura.....	203

Tabela 128 - Relações entre a variável de confiança integridade e o fator contingencial cultura	204
Tabela 129 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial cultura.....	204
Tabela 130 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial cultura	204
Tabela 131 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial cultura ..	205
Tabela 132 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial cultura	205
Tabela 133 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial cultura	206
Tabela 134 - Relações entre as competências e o fator contingencial liderança	206
Tabela 135 - Relações entre benevolência e o fator contingencial liderança	207
Tabela 136 - Relações entre integridade e o fator contingencial liderança	207
Tabela 137 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial liderança	208
Tabela 138 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial liderança	208
Tabela 139 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial liderança	209
Tabela 140 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial liderança.....	209
Tabela 141 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial liderança.....	210

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS

ABVTEX - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL

ADECE - AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO CEARÁ

BSC - BALANCED SCORECARD

CIN - CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DO CEARÁ

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA

CNPJ - CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

EVA - VALOR ECONÔMICO AGREGADO

FIEC - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

IEMI - INTELIGÊNCIA DE MERCADO

IPECE - INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ

MEIs - MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS

MPEs - MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

PIB - PRODUTO INTERNO BRUTO

RSCI - RETORNO SOBRE O CAPITAL INVESTIDO

SBSC - SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

SCBS - SUPPLY CHAIN BALANCED SCORECARD

SCG - SISTEMA DE CONTABILIDADE GERENCIAL

SDE - SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

SUDENE - SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

TIC - TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

VAB - VALOR ADICIONADO BRUTO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Contextualização	21
1.2 Problematização.....	28
1.3 Objetivos da pesquisa	37
1.3.1 Objetivo geral	37
1.3.2 Objetivos específicos.....	37
1.4 Justificativa.....	38
1.5 A tese	47
1.6 Estrutura da tese.....	47
2 REFERENCIAL TEÓRICO	48
2.1 Indicadores de desempenho.....	48
2.1.1 Definição	56
2.1.2 Finalidade	59
2.1.3 Indicadores financeiros.....	67
2.1.4 Indicadores não financeiros	72
2.2 Teoria da contingência.....	81
2.2.1 Origens	86
2.2.2 Definições.....	94
2.2.3 Fatores contingenciais	99
2.2.4 Críticas.....	100
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	104
3.1 Delineamento da pesquisa	104
3.2 População e amostra do estudo.....	109
3.3 Procedimentos de coleta de dados	112
3.4 Variáveis do estudo	113
3.5 Técnicas de análise de dados	120
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	124
4.1 Estatística descritiva	124

4.1.1 Perfil dos respondentes	124
4.1.2 Perfil das empresas	126
4.1.3 Relações interorganizacionais de confiança	128
4.1.4 Relações interorganizacionais entre as empresas e seus parceiros de negócios...	133
4.1.5 Indicadores de desempenho.....	137
4.1.6 Fatores contingenciais externos.....	140
4.1.7 Fatores contingenciais internos	142
4.2 Análise da significância estatística	146
4.2.1 Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais externos.....	146
4.2.2 Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais internos	152
4.2.3 Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.....	166
4.2.4 Relações entre os aspectos da confiança e os elementos das relações entre parceiros de negócios.....	172
4.2.5 Relações entre os aspectos da confiança e os fatores contingenciais externos	175
4.2.6 Relações entre os aspectos da confiança e os fatores contingenciais internos	186
4.3 Discussão dos resultados	210
4.3.1 Indicadores de desempenho e fatores contingenciais externos	210
4.3.2 Indicadores de desempenho e fatores contingenciais internos	211
4.3.3 Relações interorganizacionais e importância dos indicadores de desempenho....	212
4.3.4 Confiança interorganizacional e relações com parceiros de negócios.....	214
4.3.5 Confiança interorganizacional e fatores contingenciais externos.....	215
4.3.6 Confiança interorganizacional e fatores contingenciais internos	217
5 CONCLUSÕES	219
REFERÊNCIAS	228
APÊNDICE	266

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nos últimos anos, com o aumento da competição empresarial e o crescimento das relações de cooperação entre parceiros de negócios, tais como fornecedores e clientes, tornou-se cada vez mais desafiadora a identificação dos limites empresariais. Dessa forma, faz-se necessário que as organizações desenvolvam uma visão holística do negócio, considerando seus principais laços de mercado, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas e sustentabilidade para os participantes da rede.

As organizações tornaram-se menos hierárquicas, e muitas se reestruturaram para concentrar-se em seus “negócios principais”, deixando atividades mais periféricas para serem externalizadas junto a seus parceiros de negócios (Otley, 2016; Pfister *et al.*, 2024; Pfister; Peda; Otley, 2023). As organizações tendem, atualmente, a estar incorporadas em redes de negócios que demandam novas formas de controle para acompanhar as mudanças organizacionais e a intensificação da competição empresarial.

Nesse ambiente dinâmico, as organizações enfrentam desafios para satisfazer os requisitos dos clientes, além da própria concorrência, que deixou de ocorrer apenas entre empresas individuais e passou a abranger toda a rede de negócios (Reddy; Rao; Krishnanand, 2019; Zaman; Khan; Kusi-sarpong, 2024). Contudo, destaca-se o papel fundamental dos relacionamentos interorganizacionais com parceiros de negócios, uma vez que estes são indispensáveis para o gerenciamento das organizações que buscam atender melhor fornecedores e clientes, aumentar seu desempenho, fortalecer a competitividade e alcançar o sucesso contínuo (Baah *et al.*, 2026; Balaji *et al.*, 2021; Benrqya; Chetoui; Jerbou, 2024; Chang *et al.*, 2013; Eskafi; Roghanian; Jafari-Eskandari, 2015; Kankam; Dza, 2025; Pham; Testorelli; Verbano, 2023; Sousa *et al.*, 2020; Zaman; Khan; Kusi-sarpong, 2024).

O relacionamento interorganizacional com parceiros de negócios desempenha uma função vital para a permanência da empresa no mercado global, pois auxilia no gerenciamento das atividades desde o fornecedor até o cliente final de maneira eficaz (Baah *et al.*, 2026; Kankam; Dza, 2025; Reddy; Rao; Krishnanand, 2019). Para Varma e Deshmukh (2009), a efetividade de um relacionamento interorganizacional é considerada um pré-requisito para o sucesso e a longevidade do negócio. Segundo Balaji *et al.* (2021), esse relacionamento pode desempenhar um papel importante no aprimoramento da

eficiência e da eficácia organizacional, por meio da redução de custos, do aumento da participação de mercado e do aprimoramento das transações entre parceiros.

Dessa forma, mensurar o desempenho com foco na criação de valor torna-se uma questão essencial, pois determina vantagens competitivas de uma empresa em relação aos seus concorrentes, além de possibilitar o monitoramento e o controle dos elos e dos processos-chave da rede de negócios (Amhalhal *et al.*, 2022; Baah *et al.*, 2026; Chaves; Callado, 2013; Golrizgashti, 2014). Varma e Deshmukh (2009) apontam que qualquer iniciativa para melhorar a efetividade de uma rede de negócios não pode ser concluída sem a utilização de um exercício de mensuração de desempenho. Segundo Reddy, Rao e Krishnanand (2019), toda rede de negócios objetiva melhorar seu desempenho para atender às expectativas dos clientes; contudo, isso só é possível com o auxílio de métricas equilibradas que permitam mensurar resultados financeiros e não financeiros.

Os gestores necessitam utilizar e compreender o nível de importância de indicadores de desempenho, formalizados ou não, relacionados aos diversos aspectos do ambiente interno e externo, a fim de permanecerem no caminho da excelência empresarial (Cyrne *et al.*, 2015; Lugoboni *et al.*, 2020). Sob essa perspectiva, torna-se necessária a utilização de indicadores de desempenho nas empresas que representem a realidade organizacional e forneçam informações concisas aos gestores para subsidiar o processo de tomada de decisão (Brewer; Speh, 2000).

Nessa direção, a contabilidade gerencial, ao considerar a utilização conjunta de indicadores de desempenho, pode disponibilizar instrumentos relevantes para a manutenção de um posicionamento de mercado consistente, a partir da busca contínua pelo aprimoramento da performance global (Chaves; Callado, 2014; Dotto *et al.*, 2025; Leite; Fernandes; Leite, 2016).

Com o uso de indicadores de desempenho nas empresas, torna-se possível acompanhar variáveis consideradas fundamentais para o negócio, aperfeiçoar negócios, analisar o desempenho organizacional em relação ao que foi previamente estabelecido, bem como gerar o *feedback* necessário para que os gestores avaliem o desempenho operacional e financeiro e orientem ações voltadas às mudanças exigidas pelo mercado (Dotto *et al.*, 2025; Montenegro; Callado, 2019).

Contudo, a mensuração de desempenho torna-se ainda mais complexa em relacionamentos interorganizacionais que envolvem múltiplos laços de mercado, em razão dos desafios relacionados à atribuição dos resultados de desempenho aos parceiros de negócios (Balaji *et al.*, 2021; Eskafi; Roghanian; Jafari-Eskandari, 2015; Kankam;

Dza, 2025; Zaman; Khan; Kusi-sarpong, 2024). Nesse sentido, com o aumento das interdependências entre as empresas individuais na estrutura em rede, diversos tipos de riscos, como problemas financeiros, falhas operacionais, questões trabalhistas, instabilidades econômicas, ausência de confiança, distúrbios políticos e diferenças culturais, podem influenciar toda a rede de negócios e deteriorar o desempenho das organizações (Chang *et al.*, 2015; Lepistö *et al.*, 2020). Assim, o alcance da performance global da rede de negócios pode apresentar maiores desafios em decorrência das dificuldades de desempenho apresentadas por parte dos parceiros.

As empresas apresentam seu desempenho influenciado pela forma como competem e colaboram dentro de uma complexa teia de relacionamentos interorganizacionais (Benrqya; Chetioui; Jerboui, 2024; Chia; Goh; Hum, 2009; Kankam; Dza, 2025; Zaman; Khan; Kusi-sarpong, 2024), além dos fatores contextuais dos ambientes interno e externo que envolvem cada negócio. Dessa forma, mensurar o desempenho por meio de indicadores, no contexto da cadeia têxtil e, especialmente, das indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios de Fortaleza–CE, foco da presente tese, pode representar um diferencial competitivo nesse ambiente de mercado tradicional.

No contexto brasileiro, a cadeia têxtil sempre apresentou elevada importância no desenvolvimento da economia, sendo uma das pioneiras indústrias do país (Melo; Lima; Braga, 2015). Ainda para os autores supracitados, o setor ganhou um caráter industrial na metade do século XIX, quando surgiram de fato as primeiras fábricas têxteis nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Ceará, Rio de Janeiro e depois nos estados da região Sul.

A cadeia têxtil envolve uma extensa variedade de indústrias, incluindo a fabricação de fibras e filamentos, a produção têxtil (fiação, tecelagem, malharia, tecidos não tecidos e beneficiamento), as confecções (vestuário, linha lar e têxteis técnicos), a produção de acessórios e, por fim, os fornecedores auxiliares (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, 2023). Essa cadeia engloba diversas atividades, partindo da fibra, passando por componentes e processos têxteis, pelas operações da indústria de vestuário, e culminando nos usos finais, como roupas, móveis domésticos e produtos industriais (Su; Gargeya, 2012).

A indústria têxtil abrange toda a cadeia produtiva, desde o fornecedor de matéria-prima até o lojista, envolvendo uma série de fatores determinantes para que o produto final chegue ao cliente com qualidade (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007; Moreira *et al.*, 2023). Entretanto, um dos principais determinantes da competitividade do setor têxtil

reside justamente nas novas formas de relacionamento entre as empresas integrantes dessa indústria, e não apenas na competência individual de cada firma (Campos; Paula, 2006).

De acordo com Muniz e Maria (2016, p. 421):

A indústria têxtil é constituída pelos segmentos de fiação, tecelagem, acabamento e confecção. Estes segmentos industriais são autônomos, porém, estão inter-relacionados, já que o produto final de cada uma dessas fases é a matéria-prima da fase seguinte. O processo produtivo é muito diversificado, ou seja, algumas indústrias têxteis podem possuir uma ou algumas fases da produção (somente fiação, apenas tecelagem, só beneficiamento ou unicamente fiação e tecelagem etc.), outras podem ter todas as etapas do processo têxtil (fiação, tecelagem e beneficiamento), o que seria uma indústria verticalizada, com todos os processos.

Ressalta-se que o setor têxtil e o de confecção de artigos de vestuário e acessórios são distintos, todavia intimamente relacionados e pertencentes à mesma cadeia produtiva (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007; Moreira *et al.*, 2023). A etapa correspondente à indústria da confecção, figura como último elo da cadeia produtiva têxtil, que tem início com a produção das fibras, naturais e sintéticas (Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará - ADECE, 2022).

O setor é globalmente caracterizado por uma estrutura fragmentada, composto por um elevado número de empresas, pois apresenta reduzidas barreiras tecnológicas e baixo nível de investimento (Melo; Lima; Braga, 2015). No contexto brasileiro, essa facilidade de entrada é acompanhada por uma elevada incidência de empresas informais e ocupações não registradas, o que prejudica a eficiência produtiva e a competitividade sistêmica do setor.

Especificamente, o setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios é formado por micro e pequenas empresas (MPEs) e por mão de obra com predomínio feminino na etapa de costura e acabamentos, além de ser um dos maiores empregadores do Brasil, revelando sua importância para a economia brasileira (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007). Na mesma direção, pode ser entendido como um dos mais tradicionais segmentos da indústria de transformação no cenário mundial, e que, por muito tempo, caracterizou-se como sendo um setor focado na utilização de mão de obra (Kumar *et al.*, 2022; Montenegro; Callado, 2019).

Regionalmente, o setor apresenta um perfil de menor porte (com média de 17,6 vínculos por estabelecimento em 2021), além de possuir muitas pessoas ocupadas informalmente ou registradas como MEI (SUDENE, 2023). Santos, Silva e Bezerra (2020) percebem que o setor é relevante para o emprego de mão de obra, principalmente

a feminina, na cidade de Fortaleza e na Região Metropolitana. Observa-se que mais da metade dos postos de trabalho no setor em 2021, correspondendo a um total 57,6%, eram ocupados por mulheres, contudo, a remuneração média das mulheres é ainda menor que a dos homens dentro do setor, com uma redução média de 16,5% (Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE, 2023).

Mesmo diante das tendências do ambiente externo e da diversidade de segmentos que compõem o setor, a indústria de vestuário e acessórios também se apoia em um processo de regulamentação de suas atividades produtivas. Assim, possui especificidades com normas próprias elaboradas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, relativas à produção e padronização, bem como por outros órgãos que certificam a qualidade e segurança dos produtos (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007).

Esse setor é diversificado, com segmentos incluindo artigos de cama, mesa e banho, bem como os mais variados tipos de roupa e acessórios, entre outros (Melo; Lima; Braga, 2015). O setor é representado pela produção por costura, de roupas de qualquer material (tecidos planos e de malha, couros, etc.) e para qualquer uso (roupas íntimas, praia, sociais, profissionais, etc.), confeccionadas em série ou sob medida (Confederação Nacional da Indústria - CNI, 2022).

Destaca-se que esse setor é formado pelos segmentos de vestuário e artigos confeccionados, como roupas sociais, de lazer, infantil, de esporte, de dormir, íntimas, entre outras (ADECE, 2022). Adicionalmente, o setor é caracterizado pela produção de roupas de todo tipo de tecido, além de fabricar acessórios como gravatas, lenços, luvas, cintos, chapéus, bonés e similares (Portal da Indústria, 2022).

No que tange ao processo de produção, Jaigobind, Amaral e Jaisingh (2007) percebem que envolve ao menos cinco etapas principais: (1) criação; (2) modelagem (confeção, ampliação e encaixe dos moldes); (3) corte; (4) costura (ou montagem, divisível em uma variedade de pequenas tarefas) e (5) acabamento. Contudo, observam que a falta de continuidade entre as cinco etapas incentiva a terceirização dos serviços.

Especificamente, o processo produtivo se inicia com a importação da matéria-prima pelo fabricante, seguida pelas etapas preliminares de processamento, como a fiação e a extrusão. Em seguida, essas matérias-primas são encaminhadas para as fases de manufatura, com o objetivo de serem transformadas em produtos de vestuário completos. A etapa final consiste na distribuição dessas peças ao consumidor final, completando o ciclo da cadeia produtiva (Raut; Gardas; Narkhede, 2019).

Contudo, a indústria têxtil tem sido impactada por novos padrões de concorrência e, para manter sua competitividade, tem buscado estabelecer novas parcerias de negócios por meio da terceirização ou subcontratação. Desse modo, as crescentes demandas dos consumidores por personalização, aliadas à necessidade de respostas ágeis em mercados em constante transformação, têm levado um número cada vez maior de empresas a reconhecer o papel estratégico da terceirização na conquista de uma vantagem competitiva sustentável e na melhoria do desempenho financeiro (Su; Gargeya, 2012).

Nessa divisão do trabalho, os países desenvolvidos concentram-se em atividades mais complexas, como criação e *design*, enquanto os países em desenvolvimento, que dispõem de grande quantidade de mão de obra barata, ficam responsáveis por etapas menos especializadas do processo produtivo, como as oficinas de costura, conhecidas como facções de roupas (Campos; Paula, 2006). Na mesma direção, Bezerra (2017) percebe que as cadeias produtivas globais da indústria têxtil materializam a mudança no paradigma de trabalho e consolidam um novo modelo de produção, baseado em uma extensa rede de terceirização de serviços, com o objetivo de manter a eficiência e a competitividade no mercado.

Em muitos países, têm prevalecido as relações de parceria e terceirização ou subcontratação de etapas do processo produtivo, indicando um modelo de organização da indústria de confecção de artigos de vestuário e acessórios voltados à busca por competitividade, mediante as reduções de custos com estrutura física e mão de obra (Campos; Paula, 2006; Goulard *et al.*, 2021; Moore; Rothenberg; Moser, 2018; Su; Gargeya, 2012).

O processo na indústria têxtil e, especificamente, no setor vestuário ocorre desde a década de 1960 nos países desenvolvidos, enquanto os países em desenvolvimento, mesmo com custos de mão de obra mais baixos, também estão seguindo a mesma tendência, com mais ênfase na década de 2010 até os tempos atuais (Moore; Rothenberg; Moser, 2018).

Nessa direção, as redes de terceirização, através das cadeias produtivas e da descentralização dos serviços realizados por confecções, oficinas de costura e trabalhadores em domicílio, são características marcantes da gestão e da organização do trabalho no setor têxtil brasileiro (Barreto, 2021; Bezerra, 2017).

Para Goulard *et al.* (2021), o processo de terceirização no ambiente produtivo das indústrias do setor pode ocorrer em diversas fases do processo produtivo, sejam elas: nas pesquisas para o planejamento do projeto de produtos, na modelagem, na prototipagem,

no corte, na confecção, na gestão da marca ou em alguns casos na produção completa do produto.

Em alguns casos, a empresa pode ser um "laboratório de moda", encarregada da criação, modelagem e corte, consideradas etapas de suma importância na qualidade do produto final, requerendo, assim, maior qualificação dos trabalhadores. As chamadas facções de costura consistem em empresas subcontratadas, especialistas em determinadas etapas do processo produtivo: a costura (em geral, a mais trabalhosa) (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007, p. 7).

A terceirização nas cadeias produtivas do setor funciona como elo estratégico que traz tecnologia, especialização e eficiência ao processo produtivo, permitindo às empresas a subcontratação de serviços e a possibilidade de especialização naquelas atividades em que possuem vantagem competitiva, além disso é possível externalizar custos trabalhistas e diversos riscos, como doenças laborais e acidentes de trabalho (Bezerra, 2017).

Dessa forma, a terceirização nesse setor dá-se como uma opção para aumentar a flexibilidade da produção, diminuir os custos e conseguir suprir com responsividade novas demandas de clientes (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007). Na mesma direção, esse processo produtivo pode ser percebido como uma estratégia organizacional que objetiva o aumento da produtividade, redução de custos e ganho de competitividade (Goulard *et al.*, 2021).

Com destaque especial para cidade de Fortaleza, onde estão localizadas as empresas objeto de estudo, o processo produtivo também vem ocorrendo cada vez mais de forma descentralizada, através da terceirização de serviços. De modo que, para sua real compreensão é necessário identificar os diversos relacionamentos com a confecção, a terceirização das oficinas de costura e demais etapas do processo produtivo, bem como a interação entre o ambiente fabril e o domiciliar como uma variável significativa para a produção e a reprodução do espaço urbano, mediada pela economia urbana da capital do estado do Ceará (Santos, 2014).

Salienta-se que, para administrar o processo de terceirização, torna-se necessário gerenciar as informações por meio de mecanismos de controle, tais como indicadores de desempenho, bem como assegurar uma comunicação eficaz entre os participantes envolvidos. Essas práticas visam garantir que o produto final atenda a padrões de qualidade e a características específicas, em conformidade com a estratégia do modelo de negócio adotado pela empresa contratante (Goulard *et al.*, 2021).

Entretanto, observa-se que o nível de importância atribuído e o grau de utilização de práticas de mensuração de desempenho, no contexto de empresas que operam predominantemente por meio da terceirização, dependem diretamente tanto das

características ambientais internas e externas de cada organização quanto das particularidades dos relacionamentos estabelecidos com os parceiros de negócios.

1.2 Problematização

A indústria têxtil e o setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios são globais, dinâmicos e complexos por natureza, o que se reflete nas inúmeras etapas e na diversidade de atividades da cadeia, na fragmentação do mercado, nas variadas especificações de produtos e qualidade gerenciadas e na volatilidade das preferências dos consumidores por produtos de vestuário da moda (Bindi *et al.*, 2023; Su; Gargeya, 2012).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT, 2025), o setor enfrenta desafios específicos relacionados ao acesso ao crédito, à confiança empresarial e à concorrência desigual com plataformas internacionais de *e-commerce*, que, mesmo diante dos avanços na legislação tributária brasileira, ainda desfrutam de vantagens fiscais em relação às empresas nacionais.

A trajetória do setor também é marcada por diversas transformações competitivas, sendo o avanço tecnológico o principal motor do seu desenvolvimento. Essa evolução ainda impacta várias áreas, incluindo a moda, que precisa se adaptar à complexidade tecnológica para integrar novas tendências artísticas e culturais, promovendo uma constante ressignificação da cultura e da identidade pessoal (Moreira *et al.*, 2023).

O setor tornou-se um sistema altamente complexo e globalmente fragmentado, marcado por uma ampla variedade de produtos, incertezas significativas na demanda e oferta, além de ciclos de vida cada vez mais curtos. Nesse contexto, a tomada de decisão em ambientes de incerteza configura-se como um processo complexo, que envolve múltiplas etapas e diversas fontes de informação, desde a matéria-prima até o consumidor final (Beheshti-Kashi, 2020; Kumar *et al.*, 2022; Roy; Silvestre; Singh, 2020).

O setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios possui ramificações em muitos outros setores, estando intimamente ligado à mídia e moda. De forma que a moda, dita o que será produzido pela indústria têxtil e de vestuário, bem como a mídia ajuda a disseminar tais mudanças sociais e ideológicas dos consumidores, fatores que representam a influência do ambiente externo em toda a cadeia de negócios (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007).

Nesse sentido, dentro do próprio setor, podem existir segmentos que exigem demandas especiais de gestão e de mensuração de desempenho, como é o caso das empresas que atuam com moda de luxo. Segundo Bindi *et al.* (2023), esse segmento

apresenta particularidades que tornam a gestão dos processos produtivos e logísticos especialmente desafiadora, em decorrência de características como o curto ciclo de vida dos produtos (criados para refletir o espírito do momento), a demanda altamente volátil e imprevisível dos consumidores, sujeita a rápidas mudanças, e o comportamento de compra impulsivo, frequentemente observado entre os clientes desse nicho.

Assim, esse ambiente dinâmico e volátil expõe o setor, especialmente os segmentos mais sensíveis às mudanças de mercado, a desafios constantes na gestão dos laços de mercado, na previsão de demanda e na rápida adaptação às preferências dos consumidores, além de intensificar a concorrência entre as empresas, que precisam inovar continuamente, diferenciar seus produtos e aprimorar seus processos para manterem sua competitividade e sustentabilidade no mercado (Roy; Silvestre; Singh, 2020).

Nessa direção, o setor têxtil brasileiro apresenta um ambiente ainda mais desafiador em decorrência da concorrência internacional, sazonalidade, falta de incentivos governamentais e, por fim, ainda sofre efeitos de um período pós-pandêmico de Covid-19. Segundo Pereira e Ferreira (2020), toda a indústria manufatureira, na qual inclui a indústria têxtil, vem sendo prejudicada pelos problemas estruturais e conjunturais da economia brasileira, como exemplo a valorização da moeda, custos elevados de energia e estado precário da infraestrutura, que acarretam em ineficiências e altos custos das empresas nacionais.

Especificamente, por volta dos anos 2000, o setor vem enfrentando a concorrência com as importações de produtos chineses, incluindo matérias-primas industriais e também produtos confeccionados, o que provocou a baixa competitividade para concorrer com os preços dos produtos importados, resultando na diminuição da operação e no fechamento de muitas indústrias do setor (SUDENE, 2023). Essa concorrência ainda foi acentuada pela onda de importações nas plataformas de comércio eletrônico da China, prejudicando o desempenho econômico do setor (Mendes Junior, 2024).

Moreira *et al.* (2023) apontam que a China é líder mundial nas exportações de produtos têxteis e confeccionados, de modo que os impactos da expansão de sua economia sobre a indústria têxtil brasileira passaram a ser percebidos, inclusive no que se refere às compras realizadas online ou por meio de aplicativos de lojas chinesas, as quais representam um novo formato de consumo.

A concorrência oriunda da China, apresenta desvantagens competitivas para as empresas nacionais, pois essas empresas se beneficiam de mão de obra barata, da inexistência de legislações trabalhistas, ausência de custos decorrentes dos cuidados de

preservação ambiental e dos subsídios concedidos aos seus exportadores (Pereira; Ferreira, 2020). Ressalta-se que a China foi a primeira nação a identificar casos de infecção de Covid-19, o que trouxe oportunidades e riscos para a posição do Brasil na indústria global (Moreira *et al.*, 2023).

A pandemia de Covid-19 provocou mudanças drásticas em diversas indústrias em escala mundial, incluindo o setor têxtil e, principalmente, o de vestuário e acessórios (Amaral *et al.*, 2025). O setor têxtil brasileiro sofreu um período de encolhimento por conta da pandemia de Covid-19, em 2020, o que resultou na diminuição de empregos formais e fechamento de outras empresas, contudo, mostrou alguma recuperação do emprego formal no ano de 2021 (SUDENE, 2023).

De forma específica, o setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios do Brasil foi impactado pelo isolamento social, pois, durante a crise sanitária as pessoas continuaram a consumir bens de primeira necessidade, porém, passou a ser desnecessário comprar roupas e acessórios (Amaral *et al.*, 2025; Moreira *et al.*, 2023). O valor bruto da produção apenas do setor alcançou quase R\$ 42,8 bilhões em 2020, o que representa uma queda de produção devido à pandemia de Covid-19 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2020).

No período de isolamento, para controlar o contágio da doença, as atividades produtivas foram interrompidas o que proporcionou consequências, não somente, para a venda e o escoamento da produção, mas também para a aquisição de insumos (ADECE, 2022). Mesmo com o retorno da produção, o setor ainda enfrentou dificuldades para encontrar matérias-primas e insumos, o que resultou no aumento dos preços finais dos produtos e dificuldades para manutenção da competitividade internacional.

Todavia, a influência da pandemia de Covid-19 forçou as empresas do setor a abandonarem práticas industriais defasadas e a desenvolverem novas estratégias para manter as atividades (Moreira *et al.*, 2023) com a inserção da tecnologia em várias fases do processo de produção e, especialmente, com as vendas digitais. Dessa forma, o comércio digital ganhou importância para o setor, e o *e-commerce* tem se tornado um canal de comercialização cada vez mais utilizado (Amaral *et al.*, 2025; SUDENE, 2023), ao ponto que os empresários que não se adaptaram às mudanças perderam o potencial competitivo.

Cabe destacar que, mesmo após a pandemia, os empreendimentos do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, especialmente, os micros e pequenos, estão se inserindo de forma precária no comércio digital, subutilizando recursos como redes

sociais e aplicativos de comunicação, frente a usos mais avançados de tecnologias da informação e comunicação - TIC (SUDENE, 2023).

Para Jaigobind, Amaral e Jaisingh (2007), o setor vem sofrendo algumas inovações tecnológicas, porém em geral, a estrutura base, continua sem sofrer drásticas mudanças na última década. De modo contrário, Duarte (2019) e Moreira *et al.* (2023) observam que mais recentemente, algumas empresas do setor estão sendo marcadas por inovações tecnológicas, ao passo que estão surgindo indústrias inteligentes que utilizam as TICs para digitalizar e conectar os processos industriais, permitindo às empresas alcançarem maiores níveis de qualidade, de eficiência nos processos, “customização em escalas” dos produtos desenvolvidos, bem como uma possível melhora da performance individual e de seus parceiros de negócios.

O setor tem como característica as alianças realizadas com fornecedores, intermediários de vendas, clientes, fabricantes e empresas terceirizadas que a elevam em ganhos econômicos e impacto social, de modo que o sucesso da empresa possui relação direta com o estabelecimento de um modelo de negócio com estratégias aplicadas na prática (Goulard *et al.*, 2021). Além disso, Montenegro e Callado (2019) destacam que tais estratégias podem ser desenvolvidas tanto de forma individual quanto em conjunto com parceiros de negócios.

Nesse sentido, o setor está sujeito a contínuas mudanças em suas atividades e estratégias, de modo que se espera a utilização de práticas estratégicas de mensuração de desempenho (Beuren; Fiorentin, 2014; Bindi *et al.*, 2023; Chi, 2015; Kumar *et al.*, 2022; Leite; Fernandes; Leite, 2016; Montenegro; Callado, 2019). De acordo com Nascimento (2005), os gestores não devem buscar fórmulas globais de atuação e de mensuração de desempenho, principalmente os do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, pelo grau de complexidade e particularidades em relação ao consumidor final: aquisição, distribuição, comercialização e concorrência.

Destaca-se o crescimento da utilização de indicadores de desempenho não financeiros em conjunto com os indicadores financeiros, como parte de um sistema de controle holístico, que vai além das fronteiras organizacionais (Otley, 2016; Pfister *et al.*, 2024; Pfister; Peda; Otley, 2023), pois as empresas estão cada vez mais priorizando os investimentos em ativos intangíveis, visando, dentre outras coisas, expandir o compartilhamento de informações sobre diversos elementos como processos, clientes e fornecedores e, conseqüentemente, fortalecer a confiança nos relacionamentos com os

parceiros de negócios (Atkinson *et al.*, 2015; Baah; Acquah; Ofori, 2022; Caglio, 2017; Caglio; Ditillo, 2012, 2021).

A confiança é considerada a chave para que o negócio seja eficaz na criação de relações interorganizacionais de empresas com seus parceiros de negócios (Newell; Swan, 2000; Oliveira; Rabechini Jr, 2019; Zhong; Lyu, 2022). Contudo, é um tema considerado complexo e com múltiplas concepções, que podem perpassar por várias áreas do conhecimento como economia, psicologia, sociologia dentre outros campos (Bertosso; Ebert; Laimer, 2017).

De forma geral, a confiança em uma relação entre parceiros de negócios pode ser definida como a competência percebida, objetividade, justiça, consistência, boa vontade e a previsão de que outros agirão de forma solidária em vez de exploratória (Van Riper *et al.*, 2016). A confiança é a crença na capacidade de um parceiro de negócio cumprir os seus compromissos individuais e coletivos (Wong; Sohal, 2002). Na mesma direção, a confiança refere-se a expectativa de que as empresas farão o melhor para um maior desempenho de toda a rede de negócios (Capaldo; Giannoccaro, 2015).

Para Souza e Rocha (2009), a confiança deve ser compreendida como a ausência de incertezas quanto à veracidade das transações entre as empresas, ou seja, o nível de confiança é determinado pela capacidade que as organizações possuem de prever o comportamento uma da outra. Além disso, os autores ressaltam que esse nível de confiança tende a se ampliar ao longo do tempo, à medida que se desenvolve o conhecimento sobre as atitudes, as transações, as informações e a lisura no relacionamento entre os parceiros.

A maioria dos estudos sobre confiança, assim como o presente, utilizam a visão integrada proposta por Mayer, Davis e Schoorman (1995). Para esses autores, confiança é a disposição de uma parte em ser vulnerável às ações da outra parte, fundamentando-se na esperança de que o outro irá desempenhar uma ação em particular que é importante para quem confia, independentemente de ter a habilidade de monitorar ou controlar a parte confiada. De forma complementar, os autores sugerem que confiar é não correr riscos por si só, contudo, uma disposição para correr determinados riscos, baseando-se na expectativa de que o parceiro agirá de maneira correta, ética e previsível.

Embora a confiança tenha várias características e termos sinônimos, ocorreu alguma convergência de opinião sobre o que constitui confiança, de forma que os principais atributos incluem competência, benevolência e integridade (Das; Teng, 1998; Lin; Sung; Lo, 2015; Morgan; Hunt, 1994), que são elementos de base para os modelos

de confiança inspirados em Mayer, Davis e Schoorman (1995), nos quais podem ser pilares para os estudos que investigam relacionamentos entre parceiros de negócios (Owot *et al.*, 2023a, 2023b).

Desse modo, é necessário que se estabeleçam interações dignas de confiança nos relacionamentos empresariais, objetivando a criação de valor e que a parceria se torne uma fonte fértil para a obtenção de vantagens competitivas (Baah; Acquah; Ofori, 2022). Assim, a confiança é primordial no desenvolvimento de relacionamentos com parceiros de negócios visando permitir que empresas sejam competitivas e alcancem os resultados esperados (Celani, 2016; Khanuja; Jain, 2020).

A confiança entre parceiros de negócios apresenta o benefício de melhorar o desempenho de empresas individuais e de toda a cadeia através da transparência e da responsabilização mútua (Baah; Acquah; Ofori, 2022; Kankam; Dza, 2025, Odongo *et al.*, 2016; Zhong; Lyu, 2022). Nas trocas entre empresas, a confiança proporciona um ambiente no qual as empresas se empenham em ir além dos requisitos mínimos do relacionamento, com o objetivo de ampliar a probabilidade de benefícios mútuos e reduzir o risco de insucesso nas parcerias (Delbufalo, 2012; Waerness; Solstad; Bertheussen, 2023).

Diante disso, a confiança pode ser compreendida como a chave para uma mensuração de desempenho bem-sucedida, na medida em que os participantes de uma rede precisam confiar uns nos outros para compartilhar informações sobre o seu desempenho, além de que no processo de implementação de um sistema de mensuração ou utilização isolada de indicadores de desempenho também é uma condição fundamental para o desenvolvimento de relações de parceria (Lindner, 2009).

Em outra direção, com a ausência de confiança entre empresas e seus parceiros de negócios, pode gerar boicotes, o que implica o aumento de custos para atendimento das necessidades dos clientes (Baah; Acquah; Ofori, 2022; Oliveira; Rabechini Jr, 2019). Logo, a ausência de confiança pode resultar em atrasos e escassez de produção, levando a um desempenho inferior e ao aumento dos custos de transação e do tempo de produção (Kwon; Suh, 2004).

Em atividades que dependem de parceiros de negócios terceirizados, como é predominante no setor investigado, a confiança configura-se como um requisito fundamental para ampliar a efetividade dos relacionamentos interorganizacionais, contribuindo para o sucesso individual e coletivo da rede.

Todavia, a estrutura de qualquer relacionamento interorganizacional apresenta certo grau de ambiguidade, e conflitos de interesses podem emergir mesmo no contexto da terceirização, o que tende a reduzir os níveis de confiança entre os parceiros. No âmbito da terceirização, tais conflitos podem manifestar-se em diferentes níveis, tanto entre as organizações parceiras quanto internamente a cada uma delas (Lepistö *et al.*, 2020). Conforme destacam os autores, esse fenômeno ocorre porque as unidades organizacionais e os grupos envolvidos frequentemente possuem percepções e expectativas distintas acerca da melhor forma de conciliar interesses econômicos e alcançar os objetivos de negócio.

Logo, a confiança é dependente de diversos fatores e que não podem ser mensurados facilmente, pois é um conceito multifacetado e dinâmico e, assim, a construção de confiança nos relacionamentos de empresas torna-se complexa e desafiadora (Laequddin *et al.*, 2010). Dessa forma, além de compreender atributos da confiança, como competência, benevolência e integridade, é fundamental ampliar o olhar para outros aspectos intrínsecos às relações de confiança, tais como suas fontes, modalidades, disfunções, táticas e elementos de governança formal, os quais constituem diferenciais do presente estudo.

Conceitualmente, a competência refere-se à percepção de que o parceiro possui habilidades técnicas, conhecimentos e recursos necessários para cumprir suas obrigações (Mayer; Davis; Schoorman, 1995). A benevolência consiste na crença de que o parceiro se importa com o bem-estar da outra parte e agirá com boa vontade, para além de motivações puramente egoístas (Doney; Cannon, 1997; Mayer; Davis; Schoorman, 1995). Já a integridade envolve a percepção de que o parceiro adere a princípios éticos aceitáveis e mantém consistência entre seu discurso e suas ações (Mayer; Davis; Schoorman, 1995).

O presente estudo diferencia-se ao integrar: as fontes de percepção, derivadas do tipo, intensidade, qualidade e tempo das relações (Zucker, 1986; Lewicki; Bunker, 1996); as modalidades institucionais, sustentadas por funções operacionais, rotinas, objetivos e valores compartilhados (Zucker, 1986); as disfunções que podem transformar a confiança em risco, como a falta de objetividade e a confiança excessiva (Das; Teng, 1998; Langfred, 2004); as táticas para mitigar a rigidez relacional, como a colaboração e a exposição controlada ao risco (Ring; Van de Ven, 1994; Mayer; Davis; Schoorman, 1995); e, por fim, os elementos de governança formal, que podem atuar de forma substitutiva ou

complementar à confiança nas transações entre parceiros (Poppo; Zenger, 2002; Mayer; Davis; Schoorman, 1995).

Adicionalmente, aspectos do ambiente social, cultural e organizacional em que as relações de cooperação entre pessoas e empresas se desenvolvem, também podem afetar o grau de confiança da rede de negócios (Fernandes, 2023). Destarte, as relações de confiança entre empresas e seus parceiros de negócios podem ser influenciadas por fatores discutidos na teoria da contingência.

Essa teoria parte da premissa de que não há *design* único que é o melhor para todas as situações (Luthans, 1973). A teoria da contingência indica que a estrutura organizacional e a gestão empresarial dependem de um conjunto de fatores contingenciais (Tosi; Slocum, 1984). Para Donaldson (2001), não existe um *design* organizacional padronizado e que o *design* ótimo é contingente aos fatores contingenciais internos e externos das organizações.

De modo concomitante, nenhum tipo único de estrutura organizacional é igualmente aplicável a todas as organizações (Abba; Yahaya; Suleiman, 2018). Em vez disso, os autores complementam que a eficácia organizacional depende de um ajuste ou combinação entre diversos fatores contingenciais, como o tipo de tecnologia, a volatilidade ambiental, o tamanho da organização, as características da estrutura organizacional, o sistema de informação, dentre outros fatores.

As premissas da teoria da contingência podem ser aplicadas não somente para avaliar o ajuste entre a estrutura e a estratégia organizacional, mas também podem ser utilizadas para identificar a adequação de práticas de gestão, terceirização de serviços, relacionamentos interorganizacionais, confiança entre parceiros de negócios (Amhalhal *et al.*, 2022; Bomfim, 2020; Otley, 2016; Pfister *et al.*, 2024; Pfister, Peda e Otley, 2023) e ajustes no nível de importância de indicadores de desempenho em setores específicos, a exemplo do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios.

Nesse contexto, o grau de confiança pode ser influenciado pela cultura de empresas individuais que fazem parte de uma rede de negócios (Barnes *et al.*, 2015). O ambiente e a cultura organizacional potencializam a colaboração devido a uma abertura de trocas de informações e políticas de relacionamento além das fronteiras organizacionais para se compartilhar um ambiente de confiança (Tan; Tracey, 2007). Na mesma direção, a confiança influencia a formação dos relacionamentos colaborativos, que por sua vez é relacionada inerentemente pelo ambiente e à cultura das empresas individuais (Fernandes, 2023).

Complementando, o pensamento estratégico também é vital para uma organização desenvolver relacionamentos cooperativos de longo prazo com seus parceiros de negócios, fator que pode elevar a confiança e formar uma capacidade competitiva em que é difícil de ser replicada pelos concorrentes (Raita, 2021; Salam, 2017).

No ambiente das redes de negócios, a confiança é considerada um resistor sociológico da colaboração entre parceiros de negócios e a tecnologia é um resistor estrutural da colaboração (Fawcett *et al.*, 2015). Salienta-se que a colaboração com parceiros de negócios, que apresenta a confiança como um pré-requisito, aumenta com os efeitos da globalização e da tecnologia da informação (Bowersox, 1990; Prater; Frazier; Reyes, 2005). De acordo com Baah *et al.* (2026), Salam (2017) e Xu *et al.* (2025), a confiança e as capacidades tecnológicas estão significativamente associadas à colaboração, aos elementos de controle gerencial e, conseqüentemente, ao desempenho operacional individual e coletivo de parceiros.

Diante disso, o estudo defende a tese de que os fatores contingenciais internos e externos podem ser associados com o grau de confiança entre empresas e seus parceiros de negócios e que, por sua vez, também podem moldar a percepção de importância atribuída a indicadores de desempenho financeiros e não financeiros. Ou seja, em um ambiente tão complexo, a forma como as empresas percebem e valorizam seus instrumentos de mensuração de desempenho não é universal, mas sim moldada pelo seu contexto contingencial (fatores internos e externos) e pela qualidade da confiança que permeia seus relacionamentos com parceiros.

À luz dessas discussões, a questão que expressa o problema do estudo é: **de que maneira os fatores contingenciais, confiança entre parceiros de negócios e a importância atribuída aos indicadores de desempenho estão associados?**

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre os fatores contingenciais, confiança entre parceiros de negócios e a importância atribuída aos indicadores de desempenho.

1.3.2 Objetivos específicos

- Examinar as relações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais;
- Investigar as associações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e os aspectos das relações entre parceiros de negócios;
- Analisar as associações entre os aspectos da confiança interorganizacional e os elementos das relações entre parceiros de negócios;
- Avaliar as relações entre os aspectos confiança interorganizacional e os fatores contingenciais.

1.4 Justificativa

A mensuração de desempenho é fundamental para todas as empresas e suas respectivas redes de relacionamentos, em decorrência da necessidade de permanecerem competitivas em meio a um ambiente de negócios em constante mudança. De modo especial, os indicadores de desempenho assumem um papel relevante por configurarem-se como práticas capazes de fornecer informações para o processo de tomada de decisão no âmbito da empresa individual e coletivo ao considerar os seus parceiros de negócios (Callado; Jack, 2021; Dotto *et al.*, 2025; Nascimento *et al.*, 2011).

Chua e Mahama (2007) argumentam que sistemas de mensuração de desempenho, fundamentados em indicadores de desempenho, surgem para selar os limites das relações interorganizacionais, podendo ter um papel ativo na construção de centros, periferias e fronteiras, na medida em que novas entidades – organizações e relações interorganizacionais – são criadas e novos limites são estabelecidos. Na gestão de um relacionamento interorganizacional, a contabilidade torna o relacionamento visível e controlável; podendo ser uma resposta a controvérsias e o resultado de um processo de alinhamento de interesses de atores e de uma organização individual, bem como de seus laços de mercado (Zawawi, 2018; Zawawi; Hoque, 2022).

Nessa direção, o conhecimento das percepções de importância de indicadores de desempenho em relacionamentos interorganizacionais, pode levar a novas e inesperadas consequências e efeitos que são deslocados de seu alvo pretendido, por exemplo, estratégia de reformulações, novas definições de competências essenciais e novos entendimentos dos limites da empresa (Hald; Spring, 2023).

Isso posto, a pesquisa na área da mensuração de desempenho está recebendo cada vez mais atenção da comunidade científica e o enfoque está sendo concentrado na utilização de práticas gerenciais que levem em consideração todos os parceiros de negócios com os quais uma empresa interage (Benrqya; Chetioui; Jerbou, 2024; Bigliardi; Bottani, 2010). Ao longo dos anos, os estudos envolvendo indicadores de desempenho, como sistemas ou individualizados, vêm ganhando destaque, evidenciando a importância do campo de investigação que norteia a presente tese.

Sob essa perspectiva, identificou-se diversas vertentes de pesquisas acadêmicas, a exemplo daquelas que investigaram a utilização e a importância de sistemas de mensuração de desempenho em redes de negócios (Agarwal; Kant; Shankar, 2022; Bhagwat; Sharma, 2007; Bigliardi; Bottani, 2010; Brewer; Speh, 2000; Díaz-Curbelo *et al.*, 2019; Duarte; Machado, 2010; Frederico *et al.*, 2020; Goli; Mohammadi, 2022;

Golrizgashti, 2014; Kankam; Dza, 2025; Mollov, 2020; Naimi; Faisal; Sobh, 2020; Nouri; Nikabadi; Olfat, 2018; Park; Lee; Yoo, 2005; Reefke; Trocchi, 2013; Rodríguez-Rodríguez; Alfaro-Saiz; Carot, 2020; Zaman; Khan; Kusi-sarpong, 2024), além disso, corroborando com a presente tese, alguns estudos também investigaram a percepção de como os gestores mensuram o desempenho por meio de indicadores e sua relação com diversas variáveis contextuais (Amhalhal *et al.*, 2022; Araújo *et al.*, 2013; Bandeira; Callado, 2020, 2021; Callado; Callado; Machado, 2007; Callado; Jack, 2014, 2015, 2017, 2021; Chang, 2009; Chia; Goh; Hum, 2009; Dotto *et al.*, 2025; Koch; Gasparetto; Ensslin, 2021; Oliveira; Callado, 2019, 2022; Oyadomari *et al.*, 2023b; Pham; Testorelli; Verbano, 2023; Rahimnia; Keyvanipoor; Moghadasian, 2014; Saroha; Garg; Luthra, 2022; Silva, Callado, 2018).

Não obstante, mesmo com o crescimento das relações interorganizacionais colaborativas com parceiros de negócios e da importância da mensuração de desempenho, as pesquisas envolvendo cenários além dos limites empresariais merecem maior desenvolvimento empírico (Caglio, 2017; Caglio; Ditillo, 2012, 2021; Dekker, 2003; Otley, 2016; Pfister *et al.*, 2024; Pfister, Peda e Otley, 2023; Hald; Spring, 2023; Lopes *et al.*, 2014). Caglio e Ditillo (2012, 2021) percebem que o reconhecimento de todas as variáveis contextuais que são associadas com os relacionamentos interorganizacionais com parceiros de negócios não foi desvendado completamente.

Essa tese destaca-se ao preencher essa lacuna, superando os limites individuais das empresas e realizando uma investigação empírica robusta sobre como o contexto (fatores contingenciais) e os relacionamentos (confiança) moldam a gestão em redes de negócios e afetam as práticas gerenciais de mensuração de desempenho, por meio de indicadores financeiros e não financeiros.

O diferencial desta pesquisa fundamenta-se na aplicação da teoria da contingência, sob a ótica dos relacionamentos de confiança entre parceiros de negócios, em conjunto com a importância atribuída aos indicadores de desempenho. Ao longo dos anos, essa teoria vem se destacando devido à sua importância analítica em relação ao processo de tomada de decisão, na medida em que apesar da criação e utilização de ferramentas gerenciais sofisticadas, não há garantia de sucesso organizacional por meio da aplicação universal de alguma ferramenta em particular, pressupondo que há uma série de fatores contingenciais internos e externos a serem considerados para alcançar a efetividade empresarial (Espejo, 2008), além dos atributos constitutivos das transações e

dos contratos formalizados ou não formalizados que norteiam os relacionamentos entre as empresas (Almeida, 2022).

Otley (2016) argumenta que a ideia de contingência sempre irá requerer mais esclarecimento, apesar de ser uma teoria clássica e consagrada, revela uma linha de tendência continuamente crescente, pois se reconhece que geralmente não existem soluções universais para problemas de controle organizacional, na medida em que estes são dependentes dos fatores contingenciais específicos de cada empresa.

De forma adicional, com o contexto de mudanças nas organizações, motiva-se a realização de novos estudos envolvendo a teoria da contingência que superem as fronteiras empresariais e considerem relacionamentos interorganizacionais entre parceiros de negócios. Não obstante, essa teoria quando aplicada ao controle gerencial, desenvolveu-se de forma tímida ao buscar incorporar a perspectiva das relações interorganizacionais, como é o caso de estudos aplicados em parcerias colaborativas (Freitag; Almeida; Lucena, 2021; Otley, 2016; Pfister *et al.*, 2024; Pfister; Peda; Otley, 2023).

Presume-se que as práticas gerenciais de mensuração de desempenho, fundamentadas em indicadores financeiros e não financeiros, devem ser adaptadas às realidades de cada empresa e de seus parceiros de negócios, em função dos fatores contingenciais internos e externos, fornecendo novos *insights* sobre como diferentes configurações e percepções de importância de indicadores de desempenho podem gerar de consequências específicas nas organizações. No caso das indústrias de confecção de artigos de vestuário e acessórios de Fortaleza, esse pressuposto é evidenciado por um setor marcado por alta fragmentação, volatilidade e complexas redes de interdependência.

Nessa direção, alguns estudiosos vêm aumentando o interesse em pesquisas que envolvem práticas gerenciais de mensuração de desempenho que são associadas aos fatores contingenciais no contexto organizacional (Alencar, 2015; Amhalhal *et al.*, 2022; Bandeira; Callado, 2020, 2021; Bomfim; Callado, 2021; Callado *et al.*, 2012; Diniz *et al.*, 2021; Dotto *et al.*, 2025; Espejo, 2008; Lavarda *et al.*, 2016; Guerra, 2007; Junqueira, 2010; Mantovani, 2012; Oliveira; Callado, 2019, 2022; Oyadomari *et al.*, 2023b; Paula, 2018; Petry *et al.*, 2020; Santos, 2020). De forma específica, alguns estudiosos verificaram como o uso e o grau de importância de indicadores de desempenho em indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios são influenciados por variáveis contingenciais (Abreu; Almeida; Suave, 2025; Beuren; Fiorentin, 2014; Chi, 2015; Leite; Fernandes; Leite, 2016; Montenegro; Callado, 2019; Zhong; Lyu, 2022).

Entretanto, esses estudos apresentaram limitações, sobretudo, por investigarem de forma restrita ao contexto interorganizacional, o que abre espaço para novas investigações ainda pouco exploradas.

Esse estudo se particulariza por tratar de forma conjunta a relação entre a percepção de importância de indicadores de desempenho e fatores contingenciais internos e externos, com os diversos elementos que compõem a configuração de negócio das indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, tais como natureza das transações realizadas, base das relações com fornecedores e clientes, natureza das atividades operacionais desempenhadas pela empresa dentro da cadeia de negócios da qual participa, terceirização da produção, intermediação das vendas e, como diferencial adicional, o grau de confiança entre indústrias e seus parceiros de negócios.

Nesse sentido, percebe-se a importância do tema confiança para compreensão dos relacionamentos interorganizacionais com parceiros de negócios, pelo crescente interesse de estudos (Almeida, 2024; Amhalhal *et al.*, 2022; Baah; Acquah; Ofori, 2022; Batt; Rexha, 2000; Bertosso; Ebert; Laimer, 2017; Bezuidenhout; Bodhanya; Brenchley, 2012; Celani, 2016; Dania; Xing; Amer, 2018; Fawcett *et al.*, 2015; Fischer, 2013; Flynn; Huo; Zhao, 2010; Franco *et al.*, 2023; Gajdic; Kotzab; Petljak, 2023; Kottila; Ronni, 2008; Lin; Sung; Lo, 2015; Lindner, 2009; Matopoulos *et al.*, 2007; Raita, 2021; Salam, 2017; Vlachos; Bourlakis; Karalis, 2008; Waerness; Solstad; Bertheussen, 2023; Xu *et al.*, 2025).

E, de forma mais relacionada com a presente tese, verificou-se a presença de estudos que investigaram práticas gerenciais de mensuração de desempenho e confiança no contexto colaborativo de parceiros de negócios (Gorton *et al.*, 2015; Kataike *et al.*, 2019; Kankam; Dza, 2025; Khanuja; Jain, 2020; Koch; Gasparetto; Ensslin, 2021; Mannes *et al.*, 2022; Mesic; Molnár; Cerjak, 2018; Odongo *et al.*, 2016; Owot *et al.*, 2023a, 2023b; Ramirez *et al.*, 2020; Susanty *et al.*, 2017; Wang; Sheng; Zhou, 2022; Zhong *et al.*, 2023). Contudo, ressalta-se que, mesmo com esses avanços, tais investigações apresentam limitações que abrem espaço para novas explorações.

De maneira geral, as contribuições anteriores dos estudos acerca da confiança, apresentaram variáveis contextuais fundamentadas em teorias clássicas, como a teoria da visão baseada em recursos, a teoria dos custos de transação e a visão relacional (Delbufalo, 2012; Gajdic; Kotzab; Petljak, 2023). Entretanto, estudos de confiança, sustentados pela teoria da contingência, revelam um horizonte de fertilidade para novas investigações, visto que os fatores contingenciais internos e externos podem moldar o

grau de confiança nos relacionamentos interorganizacionais e, consequentemente, as práticas gerenciais de mensuração de desempenho.

A presente tese oferece *insights* complementares, ao sugerir uma associação entre os fatores contingenciais e o grau de confiança em indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios e de seus parceiros de negócios. Essa perspectiva encontra respaldo em estudos anteriores que investigaram como variáveis de contexto influenciam o ambiente relacional (Baah *et al.*, 2026; Barnes *et al.*, 2015; Bowersox, 1990; Benrqya; Chetioui; Jerboui, 2024; Fawcett *et al.*, 2015; Fernandes, 2023; Pham; Testorelli; Verbano, 2023; Prater; Frazier; Reyes, 2005; Raita, 2021; Salam, 2017; Tan; Tracey, 2007; Xu *et al.*, 2025; Zaman; Khan; Kusi-sarpong, 2024).

Adicionalmente, propõe-se que essa associação também poderá afetar o nível de importância atribuído aos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros das empresas, conforme indicam investigações que relacionam métricas contextuais e colaborativas (Ahimbisibwe; Nangoli; Tusiime, 2012; Almeida, 2024, Baah *et al.*, 2026; Callado, 2016; Callado; Jack, 2014; Callado; Jack, 2015, 2017, 2021; Chang, 2009; Chi, 2015; Chia; Goh; Hum, 2009; Gaur *et al.*, 2011; Rahimnia; Keyvanipoor; Moghadasian, 2014; Saroha; Garg; Luthra, 2022; Xu *et al.*, 2025; Zaman; Khan; Kusi-sarpong, 2024).

A relevância desta abordagem reside no fato de que tais dimensões ainda não foram investigadas de forma empiricamente integrada e com a triangulação dos elementos, evidenciando uma lacuna de pesquisas que explorem a complexidade das redes interorganizacionais de forma sistêmica, tanto no campo teórico quanto empírico.

Diante dessas argumentações, defende-se a relevância do caráter inovador do presente estudo, pois, embora se sustente em temas clássicos da literatura de contabilidade gerencial, como indicadores de desempenho e fatores contingenciais, acrescenta-se às discussões a confiança interorganizacional como um novo elemento, considerada fator mediador das práticas de mensuração de desempenho e passível de influência pelas características do ambiente interno e externo das empresas investigadas.

A inclusão da confiança como variável central representa um avanço em relação a estudos que focaram apenas nas práticas de mensuração ou em fatores contingenciais isoladamente, principalmente por investigar, nesta tese, variáveis que extrapolam os atributos clássicos de competência, benevolência e integridade, incorporando ainda fontes, modalidades, disfunções, táticas e elementos de governança formal nas relações de confiança.

No contexto específico do setor de vestuário e acessórios, a relevância dessa abordagem integrada é ainda mais acentuada, pois, devido à natureza complexa dos relacionamentos entre parceiros, a confiança constitui um elemento-chave para a criação e eficácia das relações interorganizacionais, sendo indispensável para empresas que buscam atender melhor fornecedores e clientes, elevar o desempenho e fortalecer a competitividade.

Destaca-se que, com quase 200 anos de história, a indústria têxtil brasileira e o setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, são uma referência mundial em *design*, especialmente em moda praia, *jeanswear*, *homewear*, além de ter vasto crescimento nos segmentos de *fitness* e lingerie (ABIT, 2024).

Tradicionalmente, a indústria têxtil é relevante no mercado, principalmente devido aos diversos elos de produção que compõem sua cadeia produtiva, além de ainda encontrar espaço, em escala global, para continuar registrando crescimento constante, tanto em volumes produzidos quanto no comércio externo (Inteligência de Mercado - IEMI, 2023b).

O Brasil se destaca como um dos cinco maiores produtores e consumidores de denim (tipo de tecido para confecção do *jeans*) e entre os quatro maiores produtores de malhas do mundo (ABIT, 2024). Em 2022, a cadeia têxtil brasileira produziu aproximadamente R\$ 193,2 bilhões, um aumento em relação aos R\$ 190 bilhões de 2021, valor equivalente a 6,6% do valor total da produção da indústria brasileira de transformação (IEMI, 2023b). No mesmo ano, foram gerados cerca de 1,3 milhão de postos de emprego, indicando a relevância do setor para a economia, em geral, dada a significativa parcela de empregos ligados à área têxtil na indústria de transformação nacional.

De acordo com a Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX, 2025), o setor vem apresentando fortalecimento do consumo, e a recuperação da economia tem refletido positivamente no desempenho do varejo de moda, tanto nas lojas físicas quanto no *e-commerce*. Ainda com base na associação, só em fevereiro de 2025, 92% das varejistas registraram aumento de vendas nas lojas físicas em relação a 2024 e 54% relataram crescimento no comércio eletrônico, indicando a consolidação da digitalização do setor.

Nessa direção, o setor vem sinalizando recuperação ao longo de 2025 (ABIT, 2025), uma vez que a produção têxtil registrou aumento de 13,7% em relação ao primeiro trimestre de 2024, consolidando uma alta de 8,1% no acumulado de 12 meses. De forma complementar, no segmento de vestuário, embora em ritmo mais moderado, também

houve desempenho positivo, com crescimento de 3,9% no trimestre e 6% no acumulado de 12 meses.

No Ceará, especialmente, o setor têxtil está intrinsecamente relacionado à história do estado e da cidade de Fortaleza, tornando-se uma das indústrias mais tradicionais da região e liderando a produção no Nordeste (Melo; Lima; Braga, 2015). Destaca-se que o Nordeste é a segunda maior região em produção têxtil no Brasil, sendo o Ceará o Estado que mais possui municípios envolvidos com essa atividade (Chagas, 2022).

Para Souza (2014), o estado do Ceará ganhou destaque como uma tentativa de enfrentar uma nova conjuntura econômica do país, em um processo de realocização. Para o autor, a estratégia era buscar lugares com oferta de mão de obra barata e com incentivos fiscais, com intuito de melhorar a competitividade da indústria têxtil.

Salienta-se que essa realocização está conectada ao contexto sócio-histórico e econômico que moldou a ocupação do espaço no estado Ceará, na qual promoveu mudanças socioespaciais significativas, tanto nas cidades de origem quanto nas áreas onde mantém presença e estabelece relações comerciais, por meio da circulação de produtos finais e da aquisição de matérias-primas (Muniz; Maria, 2016).

Percebe-se que o setor têxtil no Ceará somava 244 estabelecimentos em 2021 (eram 235 em 2019), sendo responsável por 12.323 empregos (eram 11.531 em 2019), contudo, observou-se um número menor de Microempreendedores Individuais (MEIs) do grupo de atividade têxtil, somando 1.529 em 2022 (SUDENE, 2023). Além disso, conforme a fonte supracitada, o setor apresenta uma característica de maior concentração, com média de 50,5 empregados por estabelecimento. Apenas na cidade de Pacajus, por exemplo, havia um único estabelecimento com 864 empregos em 2021.

O setor de confecções de artigos de vestuário e acessórios emprega mais de 555 mil pessoas e praticamente toda a produção é destinada ao consumo interno, com participação no Produto Interno Bruto - PIB industrial brasileiro é de 1,4% (Portal da Indústria, 2022). O setor no Brasil chegou a produzir 5,1 bilhões de peças, ao passo que o consumo aparente também cresceu, totalizando 6,3 bilhões de peças, sendo que 20,6% desse montante foi atendido por produtos importados (IEMI, 2023a).

No Brasil, existem aproximadamente 24,3 mil unidades produtivas formais, além de ser considerado o segundo maior empregador da indústria de transformação, apenas atrás do setor alimentício (ABIT, 2024). Corroborando, o setor somado com as demais empresas têxteis emprega 1,33 milhão de trabalhadores formais e, considerando os

empregos indiretos e o efeito renda, esse número sobe para 8 milhões, dos quais 60% são mulheres (IEMI, 2023b).

Nacionalmente, o setor apresenta maior concentração de indústrias na região Sudeste e Sul do país (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007). Contudo, o Nordeste vem ganhando destaque e, especialmente, o estado do Ceará pode ser considerado um dos quatro maiores produtores nacionais no setor (Pimentel, 2023).

Em 2023, os estados de maior exportação do setor foram Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul, totalizando US\$ 145,4 milhões, enquanto o estado do Ceará foi o maior exportador do setor no Nordeste, com vendas ao exterior em mais US\$ 4,3 milhões, correspondendo a 2,3% das exportações do Brasil (Mendes Junior, 2024).

Além disso, o setor no estado do Ceará conta com mais de 1.500 empresas formais, gerando R\$ 3 bilhões de faturamento anual, representando 2,5 % do PIB da indústria cearense e 20% da geração de emprego industrial do Estado (Centro Internacional de Negócios do Ceará - CIN, 2024).

De acordo com a SUDENE (2023), o estado do Ceará contava em 2021 com 2.288 empresas do setor de confecções de artigos de vestuário e acessórios (eram 2.341 em 2019), responsável por 40.224 empregos (eram 41.760 em 2019), além de um total de 10.339 MEIs. Adicionalmente, o setor têxtil representava quase um quarto (23,9%) dos empregos da indústria da transformação em 2019.

Em 2024, a indústria da transformação do estado do Ceará registrou seu segundo trimestre consecutivo de crescimento no Valor Adicionado Bruto (VAB), após um período de queda na produção (Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE, 2024). Esse desempenho reflete tanto uma recuperação cíclica quanto os efeitos de uma base de comparação baixa, principalmente, pela influência de alguns setores específicos. Nesse sentido, o Observatório da Indústria (2024) apontou que o crescimento foi impulsionado pelos setores de confecção de artigos de vestuário e acessórios (alta de 27,5%), couro e calçados (19,5%), bebidas (14,9%) e, por fim, metalurgia (14,2%).

Essa melhora ajudou a ampliar o PIB do estado, que registrou um crescimento de 5,26% no primeiro trimestre de 2024, quando comparado ao primeiro trimestre de 2023, resultado acima do PIB do Brasil, no qual registrou um crescimento de 2,5% para a mesma base de comparação (IPECE, 2024). Além disso, o instituto projeta para 2024 um crescimento de 3,16%, mantendo a média acima da estimativa do Brasil, que é de 2,08%.

Esse crescimento também foi evidenciado pelo saldo de 16.780 empregos formais registrados nos primeiros quatro meses de 2024, 1,2% a mais que o número referente a

dezembro de 2023, de modo que somente na indústria, foram 3.603 novos postos, o que levou o estado Ceará a terceira posição no *ranking* regional (Observatório da Indústria, 2024). De forma complementar, a perspectiva para os próximos meses de 2024 e o ano de 2025, são favoráveis, diante da aprovação do novo arcabouço fiscal, com tendência de queda da taxa de juros e da maior massa salarial real.

Nesse sentido, conforme a Secretaria do Desenvolvimento Econômico (SDE, 2025) a indústria cearense apresentou o maior crescimento industrial do país no 1º trimestre de 2025 (3,5%), superando o desempenho do Brasil e do Nordeste e, além disso, no acumulado de 12 meses, o estado também se destacou com alta de 5,2%, impulsionada principalmente pelo setor têxtil e de vestuário, que registrou crescimento expressivo de 36,4%, sendo um dos segmentos que mais contribuíram para o resultado positivo.

Dessa forma, o contexto relevante e ao mesmo tempo desafiador das indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, parece ser um cenário ideal para investigação utilizando a teoria da contingência e a mensuração de desempenho, por meio de indicadores de desempenho, pois é representado por empresas com perfis heterogêneos de independência gerencial por parte dos seus representantes, o que também pode influenciar o nível de confiança interorganizacional e de importância atribuído aos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros.

Do ponto de vista acadêmico, a tese contribui para os estudos na área de contabilidade gerencial com ênfase na mensuração de desempenho, por explorar empiricamente a percepção de importância atribuída aos indicadores de desempenho e a sua relação com o grau de confiança e os fatores contingenciais. Nessa perspectiva, o estudo avança por buscar reposicionar e explicar alternativamente os relacionamentos de confiança das empresas e de seus parceiros de negócios e, sobretudo, os pressupostos da teoria da contingência com as práticas gerenciais de mensuração de desempenho.

Somado a isso, contribui para pesquisas que busquem analisar aspectos específicos das relações entre parceiros de negócios no setor investigado, o qual passou por um processo de fragmentação da cadeia produtiva, adoção de novos canais de venda e flexibilização das relações de trabalho. Assim, fatores relacionais como a natureza dos negócios, a intermediação de vendas e a terceirização em etapas do processo produtivo, também favorecem a percepção de importância atribuída a práticas de mensuração de desempenho.

Do ponto de vista da sociedade, o estudo contribui fornecendo novos *insights* sobre o funcionamento da contabilidade gerencial e as práticas de mensuração de

desempenho utilizadas por indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios. E, sobretudo, apresenta *insights* das conexões entre as percepções de importância de indicadores de desempenho com os fatores contingenciais e o grau de confiança entre parceiros de negócios. Assim, esse conhecimento é fundamental para gestores e empresas visando garantir melhores oportunidades competitivas no ambiente de negócios, por meio de aperfeiçoamentos das estratégias e das práticas de mensuração de desempenho que devem ser alinhadas aos relacionamentos de confiança entre empresa e seus parceiros de negócios e, de forma especial, com os determinantes organizacionais externos e internos das organizações.

1.5 A tese

A tese defendida nesse estudo é que a importância atribuída aos indicadores de desempenho está associada aos fatores contingenciais e aos aspectos interorganizacionais de confiança nas relações entre parceiros de negócios.

1.6 Estrutura da tese

A presente tese está estruturada em cinco capítulos, incluindo a introdução, as referências bibliográficas e o apêndice. O segundo capítulo é dedicado ao referencial teórico, no qual são abordados os principais conceitos sobre indicadores de desempenho, suas definições e finalidades, além da distinção entre indicadores financeiros e não financeiros. O capítulo é concluído com a apresentação da teoria da contingência, explorando suas origens, definições, fatores contingenciais e críticas. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos, detalhando o delineamento da pesquisa, a população e a amostra do estudo, os métodos de coleta de dados, as variáveis analisadas e as técnicas de análise utilizadas. No quarto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, com a respectiva análise e discussão dos resultados. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões da tese, em que são discutidas as implicações práticas e acadêmicas, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Indicadores de desempenho

No ambiente de elevada competição organizacional que as empresas e seus parceiros estão inseridos, exige cada vez mais que os gestores procurem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de instrumentos para controlar as suas operações e melhorar os processos de gestão (Bernardo, 2023; Werner *et al.*, 2025). Dessa forma, os gestores das organizações devem se ater às questões que envolvam o desempenho e a continuidade das organizações no mercado e, para tanto, necessitam de informações úteis ao processo de tomada de decisão, notadamente em ambientes econômico-políticos de mudanças e de acirrada competitividade (Pederneiras *et al.*, 2022).

Nesse sentido, “indiferente do porte da empresa, a avaliação de desempenho necessita de um processo contínuo. Para isto, é necessário o desenvolvimento de indicadores para a avaliação do desempenho” (Schmidt *et al.*, 2022, p. 1493). Segundo Bernardo (2023), a gestão dos processos e a tomada de decisões nas organizações carecem de indicadores de mensuração de desempenho, visando promover a melhoria das atividades de controle e a eficácia na obtenção de resultados.

A gestão das organizações por meio de indicadores de desempenho é algo intrínseco ao processo de empreender e surge quando há a necessidade de se resolver uma situação problemática ou acompanhar os parâmetros planejados pela organização (Cruz; Ávila, 2021). No processo gerencial, a mensuração de desempenho é o mecanismo de como a empresa avalia se os resultados realizados estão melhores ou piores em relação a algum parâmetro, sejam eles resultados anteriores, os resultados orçados e os resultados dos concorrentes (Oyadomari *et al.*, 2023a).

Indicadores têm sido utilizados tradicionalmente como referências gerenciais principais para avaliar o desempenho, de modo que a partir da geração de informações sistemáticas sobre o desempenho, os índices podem assumir papel de destaque como parâmetro de avaliação de desempenho, bem como auxiliar na tomada de decisões e consecução da estratégia (Callado, 2011). Sustenta-se que a gestão das organizações deve ser acompanhada por indicadores que reflitam a sua performance e estejam alinhados à consecução dos objetivos estratégicos (Moreira, 2002).

Uma das características organizacionais mais marcantes da mensuração de desempenho, por meio de indicadores, é o controle. Os controles gerenciais permitem que a organização avalie se os objetivos traçados estão sendo alcançados, permitindo a

construção de novos modelos estratégicos voltados à manutenção ou adaptação do planejamento estabelecido (Pederneiras *et al.*, 2022). Assim, os indicadores de mensuração de desempenho e a estratégia organizacional estão associados diretamente aos negócios empresariais, pois estratégia sem indicadores de desempenho torna-se inútil; enquanto indicadores de desempenho sem uma estratégia são sem sentido (Melnik; Stewart; Swink, 2004).

A mensuração de desempenho constitui um instrumento gerencial relevante em distintos contextos organizacionais, contribuindo para que as organizações busquem e sustentem vantagens competitivas (Werner *et al.*, 2025). Nesse sentido, a mensuração de desempenho das organizações continua sendo uma atividade fundamental na gestão empresarial, trazendo novos desafios aos gestores ante a dinâmica do mundo dos negócios (Nascimento *et al.*, 2011). Esses autores destacam que os indicadores de desempenho se configuram como instrumentos capazes de fornecer informações essenciais para a análise e o acompanhamento do desempenho organizacional.

A mensuração de desempenho é conceituada como sendo o processo de quantificar a eficiência e a eficácia de ações passadas, através da coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados, gerando informações relevantes para que ações preventivas e/ou corretivas sejam tomadas, ao ponto que esse conjunto de ações leva à performance (Neely, 1998; Neely; Gregory; Platts, 1995). Ressalta-se que a “eficácia se refere à medida que são cumpridos os requisitos do cliente, enquanto a eficiência é uma medida de quão economicamente os recursos da empresa são utilizados na prestação de um determinado nível de satisfação do cliente” (Neely; Gregory; Platts, 1995, p. 80).

Reforçando, a mensuração de desempenho é uma operação estratégica que pode gerar informações centrais no processo de controle e tomada de decisão (Callado; Callado; Almeida, 2008). De modo complementar, por meio dessa operação, a empresa pode obter relatórios e indicadores de desempenho que acompanham o atingimento das metas estabelecidas, permitindo conhecer seu desempenho econômico-financeiro e sua eficiência operacional, bem como sua capacidade de proporcionar satisfação a todos os parceiros de negócios.

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo, servir de instrumento capaz de proporcionar uma gestão eficaz, mas depende de uma série de fatores como: bases informativas; variáveis consideradas; critérios, conceitos e princípios adotados; entre outros. Influenciam na avaliação, principalmente, os objetivos e a meta da empresa, pois estes se tornam requisitos para o exercício

do controle, que interage com as fases de planejamento e execução das atividades (Machado; Machado; Holanda, 2007, p. 397).

A mensuração de desempenho justifica-se, pois, toda entidade precisa ter um processo contínuo de mensuração, afinal, aquilo que não pode ser medido não pode ser controlado. Portanto, qualquer ação a ser implementada em uma empresa precisa de um acompanhamento para saber se está em consonância com sua missão e valores (Schmidt; Santos, 2009).

A avaliação de desempenho tem como propósito comparar expectativas anteriormente estabelecidas com o efetivamente realizado, devendo monitorar as mudanças no ambiente externo e interno da empresa, assegurando, assim, o cumprimento dos objetivos e meta da empresa. Desta forma, o processo de avaliação requer a mensuração ou quantificação do desempenho planejado e realizado (Machado; Machado; Holanda, 2007, p. 397).

Na ótica da contabilidade gerencial, a mensuração de desempenho deve apoiar a estratégia e as operações da empresa, de modo que se os gestores não conseguem mensurar as operações das organizações, não terão a capacidade de poder gerenciá-las e melhorá-las (Atkinson *et al.*, 2015). Contudo, se as empresas estão melhorando o gerenciamento e o valor criado a partir de seus ativos intangíveis, necessitam de um sistema de mensuração preparado para esses tipos de ativos, ou seja, que consigam captar aspectos financeiros e não financeiros.

O sistema de mensuração de desempenho organizacional pode ser considerado um mecanismo que melhora a probabilidade de a organização implementar sua estratégia com sucesso, de modo que ao padronizar tais sistemas, a alta gerência escolhe os parâmetros que representam melhor as estratégias da companhia e que são fatores críticos de sucesso atual e futuro (Anthony; Govindarajan, 2008). O sistema de mensuração de desempenho deve incorporar um conjunto de indicadores de desempenho, visando assegurar o alinhamento das atividades com o objetivo principal da organização (Munaretto, 2013). Na mesma direção, Mafra (1999) aponta características de um sistema de indicadores.

Um sistema de indicadores deve estar estruturado de forma a fornecer informações claras e concisas, adequadas ao usuário das mesmas. A chave de aperfeiçoamento é a medida do nível atual de qualidade e, a partir daí, o estabelecimento de um processo que efetivamente eleve este nível. Sistema de indicadores eficaz ajuda a desvendar o relacionamento entre a empresa ou o processo e seus clientes. A preocupação básica é saber se o cliente está satisfeito, e o que podemos fazer para melhorar (Mafra, 1999, p. 44).

De modo concomitante, um sistema de mensuração de desempenho é responsável por manter o alinhamento e a coordenação no processo de gestão organizacional (Melnik; Stewart; Swink, 2004, p. 213).

O alinhamento refere-se à manutenção da consistência entre os objetivos estratégicos e as métricas à medida que os planos são implementados e reformulados ao longo das etapas estratégica, tática e operacional do processo de planejamento. Ele busca garantir que, em todas as fases, os objetivos definidos nos níveis mais elevados sejam coerentes e sustentados por métricas e atividades dos níveis inferiores. Em contraste, a coordenação reconhece a existência de interdependências entre processos, atividades ou funções. Ela diz respeito ao grau em que as métricas de diferentes áreas relacionadas são consistentes entre si e se apoiam mutuamente. A coordenação procura reduzir potenciais conflitos que podem surgir quando, por exemplo, uma área se concentra em maximizar o tempo de atividade (evitando configurações frequentes e executando grandes lotes), enquanto outra prioriza a qualidade e a flexibilidade. Assim, as iniciativas de coordenação visam manter a coerência entre atividades, objetivos e propósitos em todos os departamentos, grupos, atividades e processos. (Melnik; Stewart; Swink, 2004, p. 213).

Os sistemas de mensuração de desempenho podem ser analisados considerando três níveis principais, conforme Quadro 1: (1) nível individual dos indicadores; (2) nível do sistema de mensuração desempenho e (3) nível do ambiente.

Quadro 1 - Níveis de análise dos sistemas de mensuração de desempenho

Indicadores Individuais	Sistema de mensuração de desempenho	Ambiente Interno e Externo
Quais indicadores estão sendo utilizados?	Todos os elementos apropriados (interno, externo, financeiro, não financeiro) foram cobertos?	Os indicadores reforçam a estratégia da companhia?
Para que são utilizados?	Os indicadores que estão relacionados à taxa de melhoria foram introduzidos?	Os indicadores combinam com a cultura organizacional da companhia?
Quanto eles custam?	Os indicadores que se relacionam com os objetivos de longo prazo e de curto prazo do negócio foram introduzidos?	Eles são consistentes com a estrutura de reconhecimento e recompensa?
Quais benefícios eles oferecem?	Os indicadores estão integrados, verticalmente e horizontalmente?	Alguns indicadores focam na satisfação do cliente?
Quais são os principais indicadores?	Alguns dos indicadores entram em conflito com outros?	Alguns indicadores concentram no que a concorrência vem fazendo?

Fonte: (Neely; Gregory; Platts, 1995).

Um sistema de mensuração de desempenho é uma ferramenta capaz de gerar instrumentos lógicos, padronizados e sistêmicos para racionalizar o processo de gestão, sendo composto por uma combinação adequada de aspectos qualitativos e quantitativos,

subjetivos e objetivos, intuitivos e explícitos, físicos e lógicos, conhecidos e desconhecidos, dentre outros (Sink; Tuttle, 1993).

Fica perceptível que esses sistemas devem apresentar uma estrutura abrangente de indicadores de desempenho, abrangendo indicadores financeiros e não financeiros. Para Ribeiro, Macedo e Marques (2012), está sendo observado um aumento da utilização de medidas não financeiras, pois têm sido cada vez mais relevantes em decisões e nos relatórios gerenciais. Os autores complementam que a principal justificativa é decorrente da necessidade dos gestores em ampliar suas ferramentas de gestão, mas também na propagação do uso dos sistemas de mensuração de desempenho que exigem indicadores com essas características. Dentre os diversos sistemas de mensuração de desempenho, é possível apontar o *Balanced Scorecard* (BSC), avaliado como o principal representante e mais conhecido sistema que abrange um conjunto múltiplo de indicadores individuais financeiros e não financeiros.

Considerado o sistema de medição de desempenho mais difundido e influente (Oyadomari *et al.*, 2023a; Paranjape; Rossiter; Pantano, 2006), o BSC transformou empresas ajudando os gestores a definirem a estratégia corporativa e traduzi-la em objetivos, medidas e metas que toda organização deve seguir (Kaplan; Norton; Rugelsjoen, 2010). Assim, através de um conjunto de medidas de desempenho financeiras e não financeiras é possível promover uma visão holística nos negócios implementados.

O BSC foi amplamente adotado nas nações ocidentais e na Escandinávia no início da década de 1990, bem como desde 2000, o uso do BSC, seus desdobramentos (por exemplo, prisma de desempenho) e ferramentas semelhantes (por exemplo, gestão baseada em resultados) tornaram-se comuns no Oriente Médio e nas nações asiáticas (Balaji *et al.*, 2021).

Há uma evidência considerável de que as organizações estão adotando cada vez mais o BSC em seus processos estratégicos, podendo ser posicionado entre as 15 ferramentas gerenciais mais utilizadas, com os menores índices de erro e a maior eficiência (Eskafi; Roghanian; Jafari-Eskandari, 2015). Estudos mostram que cerca de 70% das empresas americanas utilizam essa ferramenta e pode ser considerada a ferramenta mais completa de desenvolvimento de estratégia e medição de desempenho (Callado; Jack, 2015; Tizroo *et al.*, 2017).

Ao longo dos anos, o BSC conseguiu despertar o interesse de pesquisadores e profissionais, em decorrência do crescente número de publicações abordando o BSC e pelo número de eventos profissionais dedicados a ele (Fatima; Elbanna, 2020). Mesmo

com o surgimento de novos sistemas de mensuração de desempenho, o BSC sempre se manteve em evidência e com representatividade acadêmica. Para exemplificar essa constatação, através de uma pesquisa realizada no Google Acadêmico, nos últimos 5 anos, aponta que o termo “*balanced scorecard*” foi evidenciado em 4.660 títulos de artigos, enquanto o termo “prisma de desempenho” foi evidenciado em apenas 127 títulos de artigos (Tawse; Tabesh, 2023).

O BSC manteve sua popularidade com a introdução de novos modelos que modificaram a estrutura base ou que utilizaram a taxonomia para mensurar o desempenho em segmentos não previstos na estrutura inicial. Por exemplo, o “*supply chain balanced scorecard*” (SCBS), criado por Kaplan e Norton, que embora não tenha sido desenvolvido para medir o desempenho da cadeia de suprimentos, é amplamente utilizado para essa finalidade (Agami; Saleh; Rasmy, 2012; Rodríguez-Rodríguez; Alfaro-Saiz; Carot, 2020), bem como a ferramenta adaptada “*sustainability balanced scorecard*” (SBSC), na qual é utilizada por profissionais e acadêmicos que buscam medir o impacto das estratégias de sustentabilidade e responsabilidade corporativa (Agarwal; Kant; Shankar, 2022; Asiaei; Bontis, 2019; Hansen; Schaltegger, 2018; Tawse; Tabesh, 2023).

Nesse sentido, percebe-se que através do processo de popularização do BSC, a ferramenta foi evoluindo conforme as necessidades identificadas nas organizações e sociedade e, conseqüentemente, da maior maturidade dos pesquisadores na área gerencial (TISOTT *et al.*, 2011). Teoricamente, esse processo de evolução pode ser subdividido em 3 (três) fases ou gerações que marcaram o desenvolvimento do artefato gerencial, mediante o Quadro 2.

Quadro 2 – Gerações evolutivas do BSC

Gerações do BSC	Objetivos	Características
1º Geração (1990-1996)	Ser utilizado como uma ferramenta para mensuração de desempenho das organizações e, inicialmente, sua proposta era superar as limitações das informações geradas pelos indicadores financeiros tradicionais uma vez que mostravam resultados defasados.	- Abandono do uso exclusivo de medidas financeiras; - Equilíbrio entre indicadores com a estratégia empresarial.
2º Geração (1996-2002)	Ser considerado um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo, considerando relações de causa e efeito das perspectivas com o objetivo de informar e alinhar a estratégia.	- Sistema de gestão estratégica; - Relações de Causa e Efeito.
3º Geração (2002- tempo atual)	Ser utilizado pelas organizações para orientar o processo de implantação da estratégia baseado em cinco princípios gerenciais: (1) tradução da estratégia em termos operacionais; (2) alinhamento de toda a organização à estratégia; (3)	- Mapa Estratégico; - Criação e implantação da estratégia;

	implementar a estratégia passa a ser responsabilidade de todos os funcionários; (4) a estratégia passa a ser um processo contínuo; e (5) mobilização da mudança a partir da liderança executiva.	- Princípios gerenciais do BSC.
--	--	---------------------------------

Fonte: (Berti, 2020; Kaplan; Norton, 1992, 1993, 1996; Lawrie; Cobbold, 2004; Santos, 2020; Tisott *et al.*, 2011).

Observando os objetivos de cada dimensão, é possível relacionar que o BSC de primeira geração precisa complementar as medidas financeiras tradicionais com medidas não financeiras, enquanto os modelos de segunda geração permitem a visualização da ligação entre intangível e valor de negócio (Lawrie; Cobbold, 2004). Complementando, o BSC de terceira geração é baseado em um refinamento do *design* da segunda geração, com novos recursos destinados a oferecer melhor funcionalidade e ligação com a estratégia, além de possuir a necessidade de adaptação mediante as mudanças que ocorrem nas organizações.

O BSC por ser uma ferramenta gerencial oriunda de observações práticas e aplicações no processo de consultorias empresariais, apresentou sua evolução, descritas anteriormente em gerações, motivada por demandas das próprias organizações e o processo contínuo de aprendizado, sem existir necessariamente erros nas definições seminais. Atualmente, é disseminado pelo mundo através de múltiplos tipos, que são moldados pelas características específicas de cada organização, sejam elas com fins ou sem fins lucrativos, bem como por todos os laços de mercado.

Ressalta-se que o processo de implantar qualquer sistema de mensuração de desempenho apresenta ao menos quatro armadilhas a serem combatidas (Atkinson *et al.*, 2015):

- (1) a alta administração não está comprometida: a falta de entendimento e comprometimento entre a equipe da alta administração para a nova mensuração do desempenho enfraquece o sucesso de qualquer projeto liderado por gerentes intermediários. Se gerentes seniores não estão engajados ativamente no projeto, novas medições focarão as melhorias operacionais locais e não será um sistema abrangente que os executivos seniores poderão usar para administrar a implementação bem-sucedida de sua estratégia;
- (2) as responsabilidades do *scorecard* não são transferidas: Em algumas empresas, os executivos seniores acham que precisam apenas conhecer e entender a estratégia. Falham em compartilhar a estratégia e o *scorecard* com os gerentes intermediários e com os funcionários de nível inferior que

trabalham na linha de frente ou nos escritórios de retaguarda. Assim, para uma implementação de BSC bem-sucedida, embora requeira comprometimento da alta administração, deve envolver mais do que apenas gerentes seniores. A equipe executiva deve comunicar o BSC a todos na organização para que os funcionários aprendam sobre a estratégia e como podem contribuir para sua implementação bem-sucedida.

- (3) a solução é superprojetada ou o *scorecard* é tratado como evento de ocorrência única: não existe um *scorecard* perfeito que possa ser projetado ao longo dos anos, pois é uma ferramenta dinâmica que deve ser adaptada às mudanças organizacionais. Contudo, qualquer BSC inicia com algumas novas medidas para as quais não há atualmente nenhum dado e ainda os gerentes devem iniciar novos processos de coleta de dados para as medidas em falta e ainda usar o *scorecard* para seus processos de revisão e alocação de recursos, mesmo sem dados específicos sobre as novas medidas. Assim, à medida que os dados se tornam disponíveis, os gerentes terão uma base ainda melhor para suas discussões e decisões. Entretanto, o sistema gerencial deve ser dinâmico e os objetivos, as medidas e os processos de coleta de dados podem ser modificados ao longo do tempo na base de aprendizagem organizacional.
- (4) o BSC é tratado como um sistema ou projeto de consultoria: Algumas das falhas mais dispendiosas do BSC ocorreram quando as empresas implementaram um BSC como um projeto de sistema em vez de um projeto gerencial. Automatizar e facilitar o acesso a milhares (ou milhões) de observações de dados coletados em uma empresa não leva a um BSC nem tal processo identificaria as medidas críticas da estratégia de uma organização que atualmente nem mesmo está sendo mensurada (recorde o problema da falta de mensuração na armadilha precedente). Dar aos gerentes acesso mais conveniente ao banco de dados de uma organização é muito diferente do que ter um mapa estratégico estruturado, com vínculos de causa e efeito, para as relativamente poucas medidas (20 a 30) que são os melhores indicadores do desempenho estratégico da organização.

O BSC embora considerado a ferramenta de mensuração de desempenho mais difundida e influente do mundo, não foi isento de críticas ao longo de sua criação e desenvolvimento. Pfeffer e Sutton (2000), percebem que o BSC é “ótimo em teoria”,

contudo, também identificam uma série de problemas na implementação e uso do BSC, tais como: (1) o sistema é complexo, com muitas medidas; (2) o sistema geralmente é subjetivo em sua implementação real e, finalizando, (3) métricas precisas muitas vezes perdem elementos importantes de desempenho que são mais difíceis de quantificar, entretanto que podem ser críticas para o sucesso organizacional a longo prazo.

O BSC também é criticado por não fornecer detalhes abrangentes sobre a implementação, incluindo a integração do sistema de medição com outros sistemas organizacionais (como planejamento estratégico e sistemas de recompensa) e o acompanhamento do progresso da implementação (Van Aken *et al.*, 2005). Além disso, percebe-se que organizações de menor porte ou que apresentam estruturas gerenciais mais simples, apresentam dificuldades para implementar o BSC, bem como outros sistemas de mensuração de desempenho.

Contudo, de forma mais sofisticada (com o uso de sistemas) ou menos sofisticada (com o uso de indicadores individuais), todas as organizações, como as indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios que foram investigadas na presente tese, necessitam mensurar o seu desempenho, de modo que os indicadores de desempenho individuais (financeiros e não financeiros) podem ser as principais ferramentas utilizadas para o alcance desse objetivo gerencial.

2.1.1 Definição

Uma apropriada conceituação para o termo indicador de desempenho é condição primordial para compreender seu significado institucional, bem como visualizar a amplitude de sua utilização e sua importância (Callado *et al.*, 2012). Para Benin, Diehl e Marquezan (2019), ao definir adequadamente os indicadores, as empresas adquirem melhor possibilidade de agir para alinhar os objetivos dos agentes com os organizacionais, pois passam a analisar seu desempenho sob diversos aspectos.

Entretanto, para cada setor de atividades e empresas individuais, podem ser elaborados grupos distintos de indicadores, obedecendo a suas características específicas, assim como a assimilação de conceitos metodológicos pelos profissionais responsáveis por sua elaboração (Callado; Callado; Machado, 2007).

Ressalta-se que, em algumas situações, há um uso indistinto dos termos indicador e medida, de modo que alguns autores se concentram na diferenciação dos conceitos.

A rigor existe uma diferença entre a nomenclatura: indicador e medida. A medida é entendida como um atributo, qualitativo ou quantitativo, usado para

verificar ou avaliar algum produto por meio de comparação com um padrão (grandeza de referência). O indicador é o resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar a partir dos limites (referências ou metas) estabelecidos (Moreira, 2002, p. 16).

O indicador de desempenho é definido como uma medida utilizada para quantificar a eficiência e / ou a eficácia de uma ação, no processo de tomada de decisão organizacional (Neely; Gregory; Platts, 1995). A conceituação de um indicador de desempenho consiste na primeira etapa para o entendimento de seu significado institucional, bem como a visualização da amplitude de sua aplicação (Callado; Callado; Almeida, 2011). Além disso, os indicadores para serem realmente efetivos precisam ser posicionados em um contexto estratégico, pois influenciam diretamente nas ações realizadas (Neely; Gregory; Platts, 1995). Mafra (1999, p. 45), contribui com essa discussão:

O indicador de desempenho é uma relação matemática, resultando em uma medida quantitativa, identifica-se o estado do processo ou o resultado deste através de metas numéricas pré-estabelecidas. Indicadores de desempenho significam medir, mensurar os resultados de ações programadas. É essencial saber se o processo está apresentando progresso, comparando-o consigo mesmo em um momento anterior ao tempo, ou a partir de um referencial estabelecido (Mafra, 1999, p. 45).

Os indicadores de desempenho são também chamados de *Key Performance Indicators*, de modo que podem ser comparáveis com os pneus de um carro, pois precisam ser alinhados e balanceados (Oyadomari *et al.*, 2023a). Esse alinhamento deve ocorrer entre os objetivos e indicadores e balanceamento entre objetivos de curto e de longo prazo, ou seja, os indicadores precisam ser correlatos com a estratégia organizacional.

Os indicadores são elementos essenciais para a mensuração de performance, assim como para a definição das variáveis que melhor representem o desempenho geral de uma empresa (Callado; Callado; Machado, 2007). Os indicadores de desempenho podem ser definidos como informações que quantificam, representam e monitoram as atividades de um processo, determinando a performance organizacional (Benin; Diehl; Marquezan, 2019).

Um indicador de desempenho constitui uma representação de uma métrica passível de análises e comparações, que permite uma gestão flexível, de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização (Cruz; Ávila, 2021). A definição de indicadores de desempenho faz parte de uma sequência lógica de procedimentos para desenvolvimento e implementação de um sistema de mensuração e avaliação de

desempenho, ao passo que esses indicadores devem ser orientados para o futuro, procurando-se definir objetivos que traduzam as metas da organização (Callado; Callado; Machado, 2007). De modo adicional, Paula (2018, p. 38) também elenca um conjunto de definições:

Quadro 3 - Definições de indicadores de desempenho

Definições	Fonte
“De forma simples, uma medida de desempenho é sempre um parâmetro de comparação com outra variável, seja suportando-a, inter-relacionando-a, ou mesmo uma simples comparação de desempenho, em contrapartida a apenas uma informação pontual e factível”.	Ganga <i>et al.</i> (2003, p. 3)
Indicadores são informações qualitativas ou quantitativas sobre efeitos ou resultados ligados à empresa que proporcionem a demonstração das mudanças ao longo do tempo	Global Reporting Initiative (2008)
Medidas e indicadores são formas de mensurar algum tipo de desempenho que as organizações tenham, demonstrando a atual situação diante de uma expectativa estabelecida.	Cunha (2011)
Indicador de desempenho “pode ser considerado como fato, ou manifestação de um fenômeno, expresso geralmente em número, e que orienta a explicação desse dado fenômeno”.	Souza (2011, p. 53)
Os indicadores são instrumentos objetivos de análise e avaliação dos principais componentes (produtos, serviços, processos e operações) de uma organização, eles ajudam no estabelecimento de metas e no acompanhamento do desempenho no decorrer do tempo.	Chiareto (2014)
“Os indicadores de desempenho são elementos fundamentais para a mensuração de <i>performance</i> , bem como para a definição das dimensões que melhor representem o desempenho geral de uma empresa”.	Callado, Callado e Mendes (2015, p. 220)

Fonte: (Paula, 2018, p. 38).

Os indicadores de desempenho estão diretamente relacionados ao acompanhamento dos objetivos estratégicos da companhia, e são ferramentas que apoiam

a tomada de decisão dos seus gestores (Burmman, 2014). Além disso, podem ser compreendidos como meios utilizados para mensurar a eficiência ou a eficácia de decisões, bem como para quantificar a forma como as atividades estão sendo realizadas, com o propósito de compará-las às metas previamente estabelecidas (Cyrne *et al.*, 2015).

Um indicador de desempenho é uma medida verificável, declarada em termos quantitativos ou qualitativos e que são definidas com respeito para um ponto de referência (Melnik; Stewart; Swink, 2004). Todavia, os autores complementam que essa definição apresenta alguns elementos críticos, pois uma métrica deve ser verificável, ou seja, deve basear-se em um conjunto acordado de dados e um processo bem compreendido e bem documentado para converter esses dados em medida. Destaca-se também que indicadores são medidas que capturam características ou resultados em forma numérica ou nominal. Por fim, é necessário um ponto de referência atuando como uma base de comparação e que pode ser um valor de padrão absoluto ou um padrão desenvolvido interno ou externamente.

O indicador de desempenho é definido como sendo a quantificação de como estão sendo realizadas as atividades operacionais com o propósito de comparar com os objetivos especificados pela alta administração (Macarthur, 1996). Ressalta-se que nenhum indicador de desempenho, de forma isolada, é capaz de prover uma clara representação da performance de uma organização, nem poderá focar todas as áreas relevantes ao mesmo tempo (Kaplan; Norton, 1992). Contudo, por meio de um conjunto de indicadores que atendam a diversas finalidades na organização, será possível mensurar a performance empresarial.

2.1.2 Finalidade

Os indicadores de desempenho dão vida à organização (ou projeto), fornecendo expectativas mensuráveis específicas que orientam cada funcionário no cumprimento de suas funções que contribuem para o sucesso da empresa (Choong, 2013). Os indicadores de desempenho têm como finalidade aumentar a competitividade e a rentabilidade de uma empresa, bem como para apoiar e promover a melhoria de produtividade (Tangen, 2005).

Um indicador de desempenho possibilita que uma determinada empresa possa saber a evolução da sua efetiva performance decorrente de suas atividades enquanto unidade de negócio (Kaplan; Norton, 1992). Além disso, permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e modificar o processo vigente de gestão (Zilber; Fischmann, 2002).

De acordo com Neely (1998), os indicadores de desempenho possuem 4 finalidades principais:

- conferir posição pelo estabelecimento de posição de mercado, o uso do *benchmarking* para comparar posições com competidores e monitorar o progresso;
- comunicar posição para divulgar o desempenho para toda a organização e os reguladores (governo, acionistas e sociedade geral);
- confirmar prioridades para a ação e verificação da alta administração, para clarificar a tomada de decisão e como significado para gestão, controle de custos e investimento; e
- compeler o progresso como significado para motivação comunicação das prioridades da organização e base para recompensa.

Os indicadores de desempenho são instrumentos capazes de fornecer informações importantes na avaliação de desempenho organizacional (Schmidt *et al.*, 2022). De modo que a partir da geração de informações sistemáticas sobre o desempenho, os indicadores podem assumir papel de destaque como parâmetro de avaliação de desempenho, bem como auxiliar na tomada de decisões (Callado; Amorim, 2018).

Os indicadores de desempenho estão relacionados à função administrativa de controle, que é essencial para o monitoramento também da estratégia, pois mudanças de rotas (trazidas por excesso ou por falta de desempenho) podem gerar novas estratégias (emergentes) (Bitencourt; Garcez; Cardoso, 2015). Em termos práticos, entre as finalidades, os indicadores de desempenho surgem para medir o grau de sucesso da implantação de uma estratégia em relação ao alcance dos objetivos estabelecidos pela organização (Munaretto, 2013).

Segundo Fischmann e Zilber (2000), os indicadores de desempenho auxiliam as organizações no processo de definição das estratégias empresariais e planejamento estratégico, bem como permitem identificar a propriedade de como as decisões foram tomadas. Dessa forma, para que esses indicadores sejam relevantes precisam ser posicionados em um contexto estratégico, pois influenciam nas ações dos indivíduos diariamente (Neely; Gregory; Platts, 1995).

Os indicadores de desempenho, quando são associados ao contexto estratégico das organizações, auxiliam o processo de tomada de decisão.

Por meio do uso de indicadores, o processo de mensuração do desempenho é facilitado e fornece informações necessárias para a tomada de decisão. Os indicadores são particularmente escolhidos de acordo com a grande diversidade de objetivos a serem alcançados pelas organizações. Dessa forma, tem-se que a medição do desempenho tem sido essencialmente apreciada pelas empresas em função do contexto estratégico que se encontram (Montenegro; Callado, 2019, p. 74).

Segundo Melnyk, Stewart e Swink (2004), os indicadores de desempenho têm como finalidade atender a três características básicas em uma organização: (1) controle – os indicadores habilitam os gestores e trabalhadores para avaliar e controlar o desempenho dos recursos pelos quais são responsáveis; (2) comunicação – os indicadores comunicam performance não só a usuários internos (trabalhadores e gestores), para fins de controle, mas também para usuários externos com outras finalidades e de (3) melhoria – os indicadores identificam lacunas entre performance e expectativa, apontando o caminho para a intervenção e melhoria.

“Os indicadores de desempenho atuam como instrumento de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois concretizam objetivos, organizam ações e conferem visibilidade dos resultados alcançados” (Mafra, 1999, p. 48). Eles também auxiliam na identificação das tendências sobre os rumos que a organização pode seguir (Miranda; Reis, 2006).

Ressalta-se que, sem os indicadores de desempenho, os gestores de uma organização não possuem fundamentos consistentes para (Dutra, 2003):

1. comunicar aos seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas para a organização;
2. saber o que ocorre em cada área funcional interna à empresa e nos possíveis mercados onde a organização opera;
3. identificar os aspectos deficientes envolvidos na atividade desempenho da organização, não gerando oportunidades de eliminação da correspondente ineficiência;
4. fornecer *feedback* aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização;
5. identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho e;
6. tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes e que possam ser justificadas.

Os indicadores de mensuração de desempenho visam à mensuração da eficiência, mas é preciso lembrar que eles são apenas medidas de ocorrência (Callado; Callado; Machado, 2007). Salienta-se que eles são sempre utilizados no processo gerencial com o objetivo de que:

Simplifiquem o processo de tomada de decisão, voltando a atenção do gestor para fatores relevantes. Como um médico tem na temperatura, no batimento cardíaco e na pressão arterial indicadores da saúde geral de um indivíduo, os modelos de indicadores são propostos para avaliar a empresa, sua eficiência, eficácia e as expectativas de lucro e continuidade (Oliveira, 2014, p. 86)

Segundo Munaretto (2013), os indicadores de desempenho apresentam 5 finalidades principais: (1) monitoramento e controle; (2) educação e aprendizagem; (3) tomada de decisão; (4) legitimidade e (5) comunicação externa. De maneira que, analisando a qualidade do desempenho através de utilização dos indicadores, os gestores podem tomar decisões mais seguras sobre as estratégias da organização, pois possuem informações específicas para fins gerenciais (Callado, 2011).

Na mesma direção, a finalidade dos indicadores de desempenho é indicar a posição de performance da organização, na condição de que eles estejam alicerçados dos seguintes princípios (Munaretto, 2013):

- indicadores de desempenho devem ser consistentes com os objetivos da empresa, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico;
- indicadores de desempenho estabelecidos devem ser de responsabilidade total do profissional que desempenha a atividade;
- relações entre objetivos individuais e objetivos da empresa devem ser explicados, bem como as relações entre as metas das áreas funcionais e as da organização também, devem ser explicadas;
- dados de desempenho devem ser reportados com frequência definida e em formato que ajude o processo de decisão;
- método para quantificar e o propósito de cada medida de desempenho devem ser comunicados aos níveis apropriados dentro da empresa;
- indicadores de desempenho devem ser estabelecidos para melhorar a visibilidade dos geradores de custo; e
- atividades financeiras e não financeiras devem ser incluídas no sistema de medição de desempenho.

As organizações precisam de indicadores de desempenho sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional para atingir a eficiência e eficácia, não só os contábeis e financeiros (Bandeira; Callado, 2020; Oliveira, 2014). Dessa forma, através dos indicadores de desempenho, é possível atender a quatro finalidades principais (Schmidt; Santos, 2009):

1. determinar quais são os processos que agregam valor para o cliente e, consequentemente, criam valor para a entidade;
2. determinar como uma parte do valor é perdida com custos altos, erros, inconsistências, retrabalhos ou treinamento inadequado;
3. procurar reduzir o tempo necessário para transformar uma entrada de dados em uma saída de informações;
4. definir *benchmarking* em área onde o hiato (lacuna) de desempenho é acentuado.

Na mesma direção, os indicadores de desempenho podem auxiliar o processo de gerenciamento das organizações, de modo que Harrington (1993) elenca 4 razões principais para sua utilização:

1. permite que a organização centre foco nos fatores que efetivamente contribuem para a realização da sua missão, evidenciando a eficiência com que a empresa está empregando seus recursos;
2. auxilia no processo de estabelecimento de metas e na monitoração das tendências;
3. ajuda a monitorar o desenvolvimento da organização, pois fornece uma base de informações para se saber se está ganhando ou perdendo, bem como para determinar as causas básicas e as origens dos erros, criando condições para que se estabeleça um processo de aperfeiçoamento contínuo;
4. o estabelecimento de indicadores de desempenho tende a materializar as realizações, evidenciando o cumprimento das metas e objetivos estratégicos. Essa materialização auxilia no processo motivacional dos funcionários, na medida em que lhes proporciona maior sensação de realização pessoal e de dever cumprido.

Os indicadores de desempenho conseguem promover refinamento de dados em informações, pois no momento em que o volume de dados passa a ser destilado, simultaneamente, aumenta a riqueza de informações (Melnik; Stewart; Swink, 2004).

Além disso, servem de instrumento para os funcionários envolvidos na organização, na medida em que as ações e decisões são sustentadas por esses indicadores.

Nesse sentido, os indicadores de desempenho favorecem também o aprendizado contínuo das organizações, haja vista as crescentes pressões competitivas. Daí destaca-se a importância de as organizações investirem em pessoal qualificado e que acompanhem a evolução dos sistemas de mensuração de desempenho e de integração dos processos organizacionais (Araújo *et al.*, 2013).

Os indicadores de desempenho têm a finalidade de relatar a história de uma organização durante a implementação da estratégia, começando pelas metas financeiras de longo prazo e relacionando-os, posteriormente, à sequência de atividades relativas aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (Kaplan; Norton, 1996). Assim, espera-se que, no longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado.

Para Mafra (1999), os indicadores de desempenho apresentam múltiplas finalidades, tais como: (1) controle: os indicadores ajudam a reduzir as variações, como por exemplo, controle dos lotes de matéria-prima; (2) a autoavaliação: os indicadores podem ser utilizados para avaliar quão bem está se comportando o processo e determinar as melhorias a serem implementadas; (3) melhoria contínua: as medidas podem ser utilizadas para identificar fontes de defeitos, tendências de processos e prevenção de defeitos, determinar a eficiência e efetividade dos processos, bem como as oportunidades para sua melhoria; e (4) avaliação administrativa: sem medir não há certeza de que se está agregando valor, e se está sendo efetivo e eficiente.

Os indicadores de desempenho devem ser relacionados à performance do negócio para permitir o direcionamento das ações organizacionais, entregando um melhor serviço aos clientes e aperfeiçoando seu desempenho (Dotto *et al.*, 2025; Ricci, 2010). Dessa forma, esses indicadores têm a finalidade de alimentar um sistema de mensuração de desempenho que possibilite ao gestor verificar se a execução de atividades está acontecendo de acordo com o planejado, e que eles se comportem como instrumento para que o gestor acompanhe o progresso da organização segundo a estratégia organizacional (Cunha, 2011).

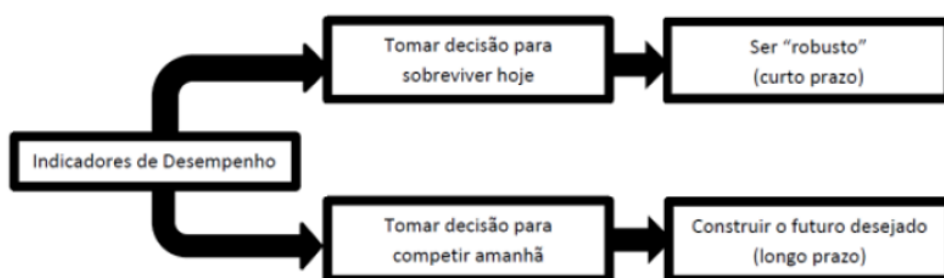
Na mesma direção, um indicador de desempenho é um instrumento de mensuração que é utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos, atendendo a diversas áreas de uma organização ou alguma estratégia específica (Nunes, 2008). Os indicadores de

desempenho podem ainda ser classificados conforme a finalidade das informações que são fornecidas (Mafra, 1999):

- a) indicadores para visibilidade: são indicadores para diagnósticos e têm por objetivo identificar pontos fortes e fracos ou disfunções para que seja possível propor ações de melhoria. A finalidade principal é demonstrar o desempenho atual. A mensuração é feita por comparação com dados médios do setor ou dados semelhantes de concorrentes;
- b) indicadores para controle: são indicadores que visam controlar o desempenho em relação a um padrão estabelecido. A mensuração é feita comparando-se os resultados com padrões adotados ou convencionados. Estes padrões constituem médias e os limites de controle superior e inferior;
- c) indicadores para melhoria: os indicadores podem, também, ser utilizados de modo a comparar a implantação de uma melhoria em relação à meta estabelecida. Este tipo de indicador visa identificar oportunidades de melhoria ou verificar o impacto das intervenções no processo e podem ser utilizados para assegurar a implantação de estratégias. A mensuração é feita comparando o desempenho da variável medida em relação à meta estabelecida.

A utilização de indicadores de desempenho visa dar sustentação ao processo decisório organizacional, possibilitando que as organizações assegurem sua sobrevivência e, simultaneamente, construam o futuro desejado, conforme Figura 1 (Cyrne *et al.*, 2015).

Figura 1 - Finalidade dos Indicadores de Desempenho



Fonte: (Cyrne *et al.*, 2015, p. 310).

Os indicadores de desempenho servem como um dispositivo de monitoramento, mas sem o benefício de um claro mapa estratégico compelindo a estratégia, muito do valor contextual é perdido (Fares; Bastos; Fortunato, 2019). Diante disso, o mapa

estratégico representa o elo perdido entre a criação e a execução da estratégia organizacional (Kaplan; Norton, 2004). Contudo, apenas a criação do mapa estratégico não é suficiente para melhoria do desempenho. Destarte, após a criação do mapa estratégico é necessário a comunicação por parte da alta gerência para os demais funcionários da organização, explicitando as características da estratégia organizacional, uma vez que esses funcionários irão executar as principais tarefas para consecução dos objetivos criados (Atkinson *et al.*, 2015).

A importância de cada um dos indicadores de desempenho (não importando quantos são os indicadores escolhidos) é que ao serem consistentes com o contexto organizacional, é possível traduzir a estratégia em temas operacionais e pode facilitar o papel da gestão em controlar o desempenho organizacional (Mooraj; Oyon, 1999).

As medidas de desempenho devem ser voltadas para a avaliação que se pretende, dentre outras coisas, ao integrar as diferentes áreas de atuação da empresa. O desempenho atingido por certa área da empresa pode ser de grande importância para outra. Faz-se ainda necessário ressaltar que todos os dados referentes à performance da empresa são essenciais aos gestores (Callado *et al.*, 2012, p. 21).

Os indicadores de desempenho apresentam duas finalidades principais: (1) mensurar o alcance da estratégia e (2) comunicar a estratégia (Guevara; Rosini, 2008). Para tanto, podem ser utilizados alguns indicadores como de resultado, que refletem fatos acontecidos, como retorno sobre o investimento e geração e caixa, e indicadores de tendência, que demonstram a criação de valor no longo prazo (Costa, 2001).

Contudo, nem todos os indicadores de desempenho conseguem atender adequadamente a suas finalidades apresentadas, pois eles precisam de características qualitativas mínimas. Assim, o indicador precisa ser relevante para o objetivo estratégico organizacional; deve ser facilmente mensurável e, sobretudo, deve fornecer informações confiáveis, sejam elas financeiras ou não financeiras (Choong, 2013). Além disso, a informação gerada pelo indicador precisa ser benéfica para a organização, bem como a informação precisa ser utilizada pela organização, evitando possíveis desperdícios financeiros e de tempo (Tangen, 2005).

Para que os indicadores de desempenho possam ser escolhidos por uma organização devem apresentar alguns critérios qualitativos (Band, 1990):

- ter apoio da alta administração;
- envolver os funcionários em seu desenvolvimento;

- garantir que essas medidas utilizadas sejam relevantes para gerentes e funcionários no desempenho de suas tarefas do dia a dia; e
- ser parte de um ciclo de *feedback* que os liga a mensurações de desempenho de gerente e funcionários.

Atualmente, o grande desafio para os gestores é estabelecer indicadores como instrumento de gestão estratégica que garanta a manutenção de vantagem competitiva empresarial (Montenegro; Callado, 2019). Ressalta-se que não existe nenhum número ideal de indicadores de desempenho para garantir que os gestores tenham um número apropriado de medidas para sua organização (Niven, 2002).

Saber definir o que deve ser mensurado nas diferentes atividades realizadas por uma empresa não é uma tarefa simples, pois depende da complexidade do processo que se deseja avaliar, da sua importância em relação às metas estabelecidas pela empresa e da expectativa de uso gerencial posterior destes dados (Callado *et al.*, 2012; Callado; Callado; Almeida, 2011).

Não obstante, a chave para determinar o número de medidas de desempenho é garantir a descrição adequada de sua estratégia, de modo que possa existir uma combinação suficiente de medidas de resultado (indicadores de atraso) e direcionadores de desempenho (indicadores de avanço) (Niven, 2002). Além disso, é fundamental que sejam consideradas as características específicas do setor avaliado, visto que o grupo de indicadores escolhidos deve refletir a realidade do negócio e as necessidades dos clientes internos e externos da organização.

Segundo Bandeira e Callado (2021), os indicadores de desempenho possuem distintas tipologias, tais como: financeiros e não financeiros; internos e externos; de tendência e de ocorrência; quantitativos e qualitativos. Contudo, a tipologia que apresenta o maior número de utilização é a que diferencia os indicadores entre financeiros e não financeiros (Callado, 2011). Dessa forma, a presente tese utiliza essas distinções para caracterizar e categorizar os indicadores de desempenho utilizados nas empresas investigadas.

2.1.3 Indicadores financeiros

Tipicamente, as organizações mensuram seus resultados sempre através de indicadores da perspectiva financeira, não obstante, percebe-se que deve existir o mesmo grau de importância dos aspectos financeiros, aos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (Moreira, 2009). Para mensuração de desempenho é necessário atender tanto a indicadores financeiros, provenientes de relatórios financeiros, bem como a outros fatores, sejam de origem interna ou externa à organização (Bernardo, 2023).

Destaca-se que os indicadores de desempenho financeiro são considerados os mais tradicionais utilizados pelas organizações, visando mensurar o desempenho empresarial. O principal objetivo desses indicadores é orientar a organização para a tomada de decisão com relação a questões econômicas e financeiras (Benin; Diehl; Marquezan, 2019; Marquezan; Diehl; Alberton, 2013).

Os indicadores financeiros são elementos fundamentais nos sistemas de mensuração de desempenho, especialmente, no ambiente de empresas com fins lucrativos. Esses indicadores informam se a execução da estratégia está levando a melhores resultados (Niven, 2002).

Embora os indicadores de desempenho financeiro tenham sido alvo de críticas na literatura, eles não devem ser desconsiderados na mensuração da performance organizacional, pois expressam, de forma objetiva, os resultados consolidados das demais dimensões de desempenho (Callado *et al.*, 2012).

Um indicador de desempenho financeiro é considerado uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas, tais como lucro e retorno sobre os investimentos (Morissete, 1977). Os indicadores financeiros fornecem o resultado ou a melhoria da linha de fundo da organização, pois medem as consequências econômicas das ações já tomadas em fases operacionais da organização (Rahimnia; Keyvanipoor; Moghadasian, 2014).

A mensuração de desempenho, através de indicadores financeiros, é considerada também uma escolha de gestão racional, a qual permite medir previamente ou concluir como está o desempenho organizacional, auxiliando nas decisões estratégicas de gestores e proprietários das empresas (Bernardo, 2023).

A utilização de indicadores de desempenho financeiro consiste na estimação de quocientes ou índices, os quais consideram, geralmente, os dados de demonstrativos contábeis como fontes de informações que possibilitam identificar a evolução dos aspectos financeiros das empresas além de permitir comparações e projeções (Chaves; Callado, 2014).

Os indicadores financeiros baseiam-se em dados obtidos a partir das demonstrações financeiras, nomeadamente o balanço e demonstração de resultados. Estes indicadores medem os resultados e o desempenho das atividades, auxiliam na avaliação da performance organizacional e permitindo uma tomada de decisão mais consistente com os objetivos definidos. Estes indicadores permitem que os gestores realizem uma análise evolutiva e comparem os resultados anteriores com os atuais e, a partir daqui, desenvolvam estratégias claras e implementem um plano de ação para o futuro (Bernardo, 2023, p. 11)

A mensuração do desempenho financeiro, quando bem realizada, garante suporte ao processo decisório na organização, principalmente quando são envolvidos planos estratégicos que podem influenciar no crescimento da organização e criação de valor para os acionistas (Ribeiro; Macedo; Marques, 2012). Dessa forma, os indicadores financeiros, além de estarem relacionados aos principais aspectos financeiros das empresas (Callado, 2011), auxiliam gestores na definição do planejamento estratégico e tomada de decisão. Ou seja, facilitam a tomada de decisões fundamentadas em informações precisas sobre as atividades realizadas, em vez de ações baseadas em suposições (Bernardo, 2023).

Os indicadores financeiros estão organizados e padronizados, normalmente, pela estrutura conceitual da contabilidade, como os relativos à liquidez, rentabilidade e endividamento (Fischmann; Zilber, 2000). Contudo, os gestores das organizações possuem um poder discricionário para criar metodologias próprias de mensuração do desempenho financeiro e muitas vezes informam em notas explicativas ou em relatórios da administração a natureza dos indicadores mensurados.

Os indicadores financeiros são considerados importantes no processo de mensuração de desempenho, pois indicam a efetividade dos recursos administrados pelos gestores, representam os resultados das ações passadas e evidenciam como as decisões passadas influenciam os resultados atuais (Bomfim, 2020), além de servirem de base para projeções futuras.

O desempenho operacional passado de uma empresa contendo o estabelecimento de uma meta financeira e a implementação das realizações da estratégia de execução, podem ser mostrados por indicadores financeiros à medida que as organizações obtêm crescimento, retorno e controle de risco das estratégias operacionais (Shafiee; Hosseinzadeh Lotfi; Saleh, 2014).

Ressalta-se que os gestores poderiam concentrar todos os esforços para melhorar o atendimento ao cliente, melhorar a qualidade dos serviços ou produtos, entrega no prazo ou qualquer outra coisa, mas sem uma indicação de seu efeito sobre os retornos financeiros da organização os resultados apresentariam valor limitado (Niven, 2002).

Os indicadores financeiros conseguem indicar se a estratégia, implementação e execução da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados (Kaplan; Norton, 1992). Os indicadores financeiros refletem a necessidade tradicional de dados financeiros, de modo que dados oportunos e precisos sempre serão uma prioridade, e os gerentes farão o que for necessário para fornecê-los (Bigliardi; Bottani, 2010). Corroborando, através dos indicadores financeiros é possível representar as medidas finais de sucesso de empresas que visam o lucro (Atkinson *et al.*, 2015).

O principal objetivo dos indicadores financeiros depende da necessidade específica requerida pelos usuários que estão utilizando tais informações.

Os investidores estão interessados em informações sobre o risco inerente ao investimento, o retorno que ele produz e a capacidade de pagamento de dividendos; alguns com visão de curto prazo e outros a longo prazo. Os credores por empréstimos, os fornecedores e outros credores comerciais, por exemplo, estão interessados em informações sobre a capacidade da entidade em cumprir suas obrigações nos prazos estabelecidos, enquanto sindicatos e empregados querem saber sobre a estabilidade e lucratividade de seus empregadores, sobre a capacidade de pagamento dos salários, benefícios de aposentadoria e oportunidades de emprego. Já os clientes se preocupam com a capacidade operacional da empresa de fornecimento de matéria-prima ou insumos; os fornecedores se preocupam com seus créditos, enquanto o Governo e suas agências estão interessados em informações sobre as atividades empresariais, para que possam estabelecer políticas fiscais, destinação de recursos etc. O público de maneira geral pode estar interessado em informações sobre a evolução do desempenho da entidade na sua cidade, na sua região, os desenvolvimentos recentes, entre outras coisas (Martins; Miranda; Diniz, 2020, p. 4).

Além disso, a perspectiva financeira, formada por indicadores de desempenho, pode indicar três estratégias do negócio: (1) estágio de rápido crescimento; (2) estágio de sustentação e (3) estágio de colheita (Kaplan; Norton, 1996). O estágio de crescimento será em grande parte baseado em volumes de vendas, atuais e novos clientes relacionamentos e desenvolvimento de processos. O estágio da sustentação por outro lado será representado por medidas analisando o retorno sobre o investimento como o retorno do capital investido, fluxo de caixa descontado, lucro operacional, margem bruta, dentre outros. Por fim, o estágio de colheita será baseado na análise de fluxo de caixa com medidas tais como períodos de *payback* e volume de receitas (Mooraj; Oyon, 1999).

A perspectiva financeira inclui medidas tradicionais de desempenho, que estão relacionadas à lucratividade (Naimi; Faisal; Sobh, 2020). Destaca-se que os indicadores financeiros típicos têm como objetivo mensurar a lucratividade, crescimento e valor para o acionista (Kaplan; Norton, 1992). Indicadores de atraso clássicos são normalmente

encontrados na perspectiva financeira, como exemplos incluem lucratividade, crescimento de receita e valor econômico agregado (Niven, 2002).

As medidas financeiras geralmente estão relacionadas à lucratividade, como receita operacional, retorno sobre o investimento e valor econômico agregado (EVA), enquanto outras medidas financeiras também podem incluir crescimento de vendas, controle de custos e fluxo de caixa (Rahimnia; Keyvanipoor; Moghadasian, 2014). Adicionalmente, os indicadores de desempenho, geralmente, incluem um retorno sobre o lucro operacional do investimento, custos operacionais, taxa de lucro líquido, fluxos de caixa, dentre outros (Shafiee; Hosseinzadeh Lotfi; Saleh, 2014).

De modo concomitante, o Quadro 4 também destaca alguns indicadores de desempenho financeiro, comumente, utilizados nas organizações:

Quadro 4 - Indicadores de desempenho financeiro (Atkinson *et al.*, 2015)

Indicadores	
Retorno sobre o capital investido (RSCI)	
Valor econômico agregado	
Índice do valor de mercado	
Custo por unidade, fazer <i>benchmarking</i> com concorrentes	
Despesas gerais, de vendas e administrativas por unidade de produção ou como % de vendas	
Índice vendas/ativos	
Índice de giro do estoque	
% de utilização da capacidade física	
% de crescimento dos negócios com clientes existentes	
% de crescimento do faturamento	
Faturamento como % de novos produtos	
Faturamento como % de novos clientes	

Fonte: (Atkinson *et al.*, 2015)

Miranda e Silva (2002), também apresentam uma lista de possíveis de indicadores de desempenho financeiros que podem ser utilizados no processo de mensuração de desempenho organizacional, conforme Quadro 5:

Quadro 5 - Indicadores de desempenho financeiro (Miranda; Silva, 2002)

Indicadores	
Faturamento (valor)	Participação do produto no faturamento (%)
Vendas a prazo (valor)	Margem bruta (%)
Resultado por ação (valor)	Lucro unitário (valor)
Rentabilidade do patrimônio (%)	Rotação do estoque (dias)

Vendas da empresa (valor)	Total dos ativos (valor)
---------------------------	--------------------------

Fonte: Miranda e Silva (2002).

Salienta-se que essas listas de indicadores de desempenho financeiros apresentadas apenas foram utilizadas para fins de exemplificação, sem ter pretensões de elencar a totalidade de indicadores existente na literatura.

2.1.4 Indicadores não financeiros

Historicamente, a mensuração de desempenho financeiro das empresas vem se mostrando relevante para determinar o alcance de objetivos estratégicos empresariais. Desse modo, é considerada um elemento crítico para traduzir a estratégia da organização e de seus parceiros em realidade (Melnik; Stewart; Swink, 2004). Contudo, os indicadores financeiros tradicionais não são suficientes para acompanhar, isoladamente, a dinâmica competitiva das organizações, pois estão fora de sintonia com as habilidades e competências que as empresas necessitam (Kaplan; Norton, 1992).

Nesse sentido, gestores estavam insatisfeitos com os sistemas de gerenciamento tradicionais, pois eram ineficazes e incompletos, na medida em que se utilizavam apenas de métricas financeiras para acompanhamento da evolução dos negócios, contudo, era necessário a inclusão de métricas que não traduzissem exclusivamente o desempenho financeiro, mas também que mensurassem os objetivos não financeiros e de longo prazo das organizações (Ferrari, 2012).

Segundo Atkinson *et al.* (2015), as empresas estão investindo cada vez mais na aquisição de novas capacidades fornecidas por ativos intangíveis, de modo que seu sucesso não pode ser motivado ou mensurado pelo modelo tradicional de contabilidade financeira, pois tal modelo não consegue captar se a empresa está construindo capacidades que fornecerão valor no futuro. Assim, as práticas contábeis tradicionais não conseguem mensurar por exemplo os ativos intangíveis das organizações, como produtos e serviços de alta qualidade, motivação dos funcionários, satisfação dos clientes e processos internos eficientes e uma gestão focada na responsabilidade social corporativa (Lopes, 2011).

As medidas tradicionais de desempenho baseadas em aspectos financeiros desconsideram importantes aspectos não financeiros, que são capazes de refletir o desempenho atual e futuro das organizações (Chang *et al.*, 2015). Os autores supracitados

complementam que apenas enfatizar o lado financeiro não é adequado para descrever todas as facetas do desempenho operacional de uma empresa em um mercado turbulento.

Nesse contexto, Niven (2002, p.6-7) elenca cinco principais elementos que indicam na ineficiência da utilização exclusiva de indicadores financeiros:

- Não condizente com as realidades comerciais atuais - a criação de valor organizacional de hoje não é capturada nos ativos fixos tangíveis da empresa. Em vez disso, o valor está nas ideias das pessoas espalhadas na empresa, nas relações com clientes e fornecedores, em bancos de dados de informações importantes e culturas de inovação e qualidade. As medidas de desempenho tradicionais foram projetadas para comparar períodos anteriores com base em padrões de desempenho. Essas métricas são de pouca ajuda para fornecer indicações precoces de problemas de clientes, qualidade ou funcionários ou oportunidades.
- Dirigir pelo espelho retrovisor. As medidas financeiras fornecem uma excelente revisão de desempenho passado e eventos na organização. Eles representam uma articulação coerente e resumo das atividades da empresa em períodos anteriores. No entanto, essa visão financeira detalhada não tem poder preditivo para o futuro. Como todos sabemos, e a experiência tem demonstrado, grandes resultados em um mês, trimestre ou mesmo ano não são de forma alguma indicativos de desempenho financeiro futuro.
- Tendem a reforçar os silos funcionais - as demonstrações financeiras são normalmente preparadas por área funcional: declarações de departamento individuais são preparadas e somadas aos números da unidade de negócios, que são, em última análise, compilados como parte do quadro organizacional geral. Esta abordagem é inconsistente com a organização de hoje em que muito do trabalho é multifuncional na natureza. Hoje, vemos equipes compostas por muitas áreas se unindo para resolver problemas urgentes e criar valor em maneiras nunca imaginadas. Nossos sistemas tradicionais de mensuração financeira têm nenhuma maneira de calcular o verdadeiro valor ou custo dessas relações.
- Sacrifique o pensamento de longo prazo - muitos programas de mudança apresentam cortes de custos severos medidas que podem ter um impacto muito positivo no desempenho da organização demonstrações financeiras de curto prazo. No entanto, esses esforços de redução de custos muitas vezes visam as atividades de criação de valor de longo prazo da empresa, como pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento associado e relacionamento com o cliente gestão. Esse foco em ganhos de curto prazo em detrimento da criação de valor de longo prazo pode levar à subotimização dos resultados da organização
- As medidas financeiras não são relevantes para muitos níveis da organização - relatórios financeiros por sua própria natureza são abstrações. Abstração neste contexto é definido como mover-se para outro nível, deixando certas características de fora. Quando reunimos demonstrações financeiras em toda a organização, isso é exatamente o que estamos fazendo - compilando informações em um nível superior e nível superior até ficar quase irreconhecível e inútil na decisão maioria dos gerentes e funcionários. Funcionários de todos os níveis da organização precisam de dados de desempenho sobre os quais possam agir. Essa informação deve ser imbuída de relevância para suas atividades do dia a dia.

Alinhado às mudanças nos fatores que impulsionam o sucesso competitivo, os indicadores financeiros tornaram-se insuficientes para mensurar e gerenciar o desempenho da empresa, na medida em que outros objetivos estratégicos foram priorizados, tais como (Atkinson *et al.*, 2015): (1) melhorar as habilidades e a motivação dos funcionários; (2) expandir os dados extraídos e compartilhados sobre processos, clientes e fornecedores; (3) acelerar novos produtos via pesquisa e projetos de desenvolvimento; (4) melhorar a qualidade e a rapidez dos processos de produção, distribuição e serviço e (5) aumentar os relacionamentos de confiança com clientes rentáveis e fornecedores de baixo custo.

Visando solucionar tais transformações, os indicadores de desempenho não financeiros aumentaram em popularidade e são vistos como parte de um sistema de controle global, juntamente com uma variedade de outras abordagens de controle que têm pouco a ver com a contabilidade de gestão tradicional (Otley, 2016). Contudo, o autor supracitado observa que apesar da importância da mensuração do desempenho não financeiro e qualitativo, esses indicadores têm sido, relativamente, negligenciados na literatura científica.

Alguns países começaram a utilizar ferramentas de gestão de desempenho que considerassem a utilização simultânea de indicadores financeiros e não financeiros. A França, por exemplo, começou a utilizar um instrumento chamado de *tableau de bord*, que incluía medidas financeiras e não financeiras (Punniyamoorthy; Murali, 2008). Ainda conforme os autores supracitados, o Canadá, influenciado pela ênfase na qualidade que o continente americano apresentava durante a década de 1980, começou a utilizar medidas não financeiras também na evolução da estratégia de negócios.

Entretanto, mesmo percebendo a necessidade de observar a organização não só através da perspectiva financeira, essas ferramentas precedentes eram limitadas, pois não conseguiam captar uma visão integradora que condicionasse os resultados futuros, além de não conseguirem relacionar o desempenho com a estratégia empresarial (Quesado; Guzmán; Rodrigues, 2012). Dessa forma, o BSC surgiu como uma ferramenta gerencial mais robusta ao selecionar um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, mediante os objetivos estratégicos das organizações.

Outra vantagem do BSC, consiste no aprimoramento da consciência gerencial do desempenho em tempo real através da incorporação de indicadores financeiros e não financeiros, permitindo que os gerentes façam ajustes operacionais mais cedo e com mais

efetividade, bem como melhora a eficácia da implementação da estratégia e o desempenho financeiro geral (Tawse; Tabesh, 2023).

O BSC foi criado pelos autores seminais Robert Kaplan e David Norton, na década de 1990, e foi consagrado através de um estudo denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, aplicado em 12 empresas pelo *Nolan Norton Institute*, no qual tentou desenvolver um sistema de contabilidade financeira baseado em um sistema de avaliação de desempenho (Chang, 2009; Costa, 2001).

O objetivo do grupo trabalho do *Nolan Norton Institute* era criar um modelo para medir o desempenho nas organizações do futuro, considerando que os modelos existentes na época já eram obsoletos (Frederico *et al.*, 2020). O líder deste estudo foi David Norton, diretor executivo do *Nolan Norton Institute*. Ao seu lado, Robert Kaplan atuou como consultor acadêmico. Ao longo do ano de 1990, representantes de empresas de diversos setores que incluíam manufatura, serviços, indústria pesada e alta tecnologia se reuniram para desenvolver um novo modelo de avaliação de desempenho (Kallás, 2003).

Nessa direção, o ímpeto para o estudo foi uma crença crescente de que as medidas financeiras de desempenho eram ineficazes para a empresa comercial moderna. Kaplan e Norton estavam convencidos de que uma confiança sobre medidas financeiras de desempenho estava afetando sua capacidade de criar valor. O grupo discutiu várias alternativas possíveis, mas decidiu a ideia de um *Scorecard* com medidas de desempenho capturando atividades de toda a organização, como questões de clientes, processos internos, atividades dos funcionários e preocupações dos acionistas (Niven, 2002).

Observa-se que diante das claras limitações dos indicadores financeiros e do desenvolvimento de novos sistemas de mensuração de desempenho com abordagens mais amplas, acentuou-se a importância complementar de mensurar o desempenho por meio de indicadores de desempenho não financeiros.

Nota-se que as medidas não financeiras, por não serem oriundas das demonstrações contábeis, possuem maior flexibilidade, tempestividade, sendo de simples compreensão por parte de todos os empregados e diretores, bem como estão relacionadas diretamente à estratégia corporativa. As medidas não financeiras também podem ser vistas como medidas de desempenho futuro ou preditivas, pois podem oferecer indícios sobre o resultado financeiro futuro, por meio de indicadores de satisfação de clientes, evolução na participação de mercado, redução de defeitos, aumento de produtividade, entre outros (Bomfim, 2020, p. 69).

Os indicadores de desempenho não financeiros apresentam a capacidade de transmitir informações com maior facilidade e podem ser expressos em unidades de

medida de mais fácil interpretação, tais como quantidades, metros, volumes e horas (Bandeira; Callado, 2021; Marquezan; Diehl; Alberton, 2013). Além disso, as medidas não financeiras de desempenho podem ajudar nas decisões futuras dos investidores e demais usuários tomadores de decisão (Schmidt *et al.*, 2022).

Nesse contexto, os indicadores de desempenho não financeiros podem detectar tendências no desempenho de médio e longo prazos da organização e permitem evitar que os gestores sejam orientados essencialmente para a obtenção de desempenhos de curto prazo, prejudicando a longevidade da organização (Hálek; Borkovcová; Hašek, 2020; Oyadomari *et al.*, 2023a). Esse potencial de análise no longo prazo, permite que esses indicadores complementem de forma eficaz os indicadores de desempenho financeiros utilizados tradicionalmente pelas empresas.

Os indicadores de desempenho não financeiro são considerados medidas quantitativas ou qualitativas que não são expressas em valor monetário, ou seja, o indicador não financeiro é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária (Callado; Callado; Almeida, 2008; Morissete, 1977).

Esses indicadores servem como molas propulsoras para motivar a performance dos processos em toda a organização, além de possibilitarem correções durante o curso das operações em virtude de transmitirem informações de tendências e alavancar a competitividade em toda a cadeia produtiva (Marquezan; Diehl; Alberton, 2013).

Os indicadores não financeiros estão relacionados aos principais aspectos substantivos associados às atividades desenvolvidas no âmbito das empresas (Callado, 2011). Dentre um dos seus principais benefícios, esses indicadores podem mitigar os conflitos de interesse entre gestores e funcionários no intuito de melhorar o conhecimento dos esforços e realizações destes últimos (Bernardo, 2023).

Os indicadores não financeiros são capazes de fomentar as organizações com informações quantificáveis sobre boa parte da gestão chegando até o nível operacional, onde a maioria das ações apresentam um retorno imediato de informações não monetárias, nas quais permitem maior liberdade por não ficar limitado a expressão monetária, possibilitando uma variedade maior de indicadores de desempenho (Beuren; Kaveski; Rigo, 2014). Além disso, os indicadores não financeiros de desempenho podem ajudar nas decisões futuras dos investidores e demais usuários internos e externos interessados pela organização (Schmidt *et al.*, 2022).

Os indicadores de desempenho não financeiros, tanto quantitativos como qualitativos, de dados externos ou internos à empresa têm papel importante para retratar

os caminhos e o alinhamento dos objetivos empresariais, além de complementar e justificar de certo modo o desempenho dos indicadores financeiros (Marquezan; Diehl; Alberton, 2013). Observa-se que:

Para serem efetivas, as medidas não financeiras devem ser utilizadas de acordo com o contexto em que a organização opera, buscando mitigar os efeitos das contingências presentes no ambiente organizacional. Em resumo, considera-se que cada tipo de indicador é importante no processo de mensuração e avaliação de desempenho organizacional, devendo a organização adotar as medidas que lhes sejam úteis em cada processo, de forma que possam atingir os objetivos e metas traçadas pela corporação, com base na estratégia organizacional (Bomfim, 2020, p. 69).

Os indicadores de desempenho não financeiros estão ligados à operação da organização e diferem dos indicadores financeiros pelo fato de serem ilimitados (Cruz; Ávila, 2021). A principal diferença entre eles, de acordo com os autores supracitados, é que, enquanto os indicadores financeiros são limitados, os de desempenho não financeiros podem ter inúmeras variações, pois são escolhidos a partir da cadeia de valor, que varia de um mercado para o outro. Nota-se que, apesar de serem chamados de indicadores não financeiros, eles estão intimamente ligados ao resultado financeiro, pois ditam o resultado operacional que irá gerar o caixa para a empresa, indicando uma relação de causa e efeito.

A cadeia de causa e efeito deve permear o conjunto de indicadores utilizados na mensuração desempenho, na medida em que a própria estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito (Kaplan; Norton, 1996). Nesse sentido, as medidas financeiras tendem a ser indicadores que refletem o passado, demonstrando o impacto financeiro das decisões tomadas nos períodos atual e anteriores. De modo que, medidas não financeiras são relevantes por sua relação de causalidade, pois através de suas melhorias incentivam o melhor desempenho financeiro no futuro, enquanto diminuições podem provocar o efeito contrário (Atkinson *et al.*, 2015).

Nesse sentido, uma análise limitada na ótica financeira tende a informar apenas ao passado, além de não permitir a compreensão de que outras áreas da empresa influenciam efetivamente o desempenho financeiro, uma vez que bons desempenhos nas demais perspectivas podem ter um efeito positivo nos resultados econômico-financeiros da organização (Niven, 2002).

Essas relações são relevantes porque, diferentemente dos métodos tradicionais, permitem que os gestores mensurem o desempenho com base em critérios não financeiros e os utilizem para prever o desempenho financeiro organizacional (Eskafi; Roghanian; Jafari-Eskandari, 2015). Destarte, sem as relações de causa e efeito, o esforço dedicado

ao desenvolvimento e implantação de sistema de mensuração de desempenho, como o BSC, pode não gerar benefícios tangíveis esperados (Berti, 2020).

Entretanto, cada relação de causa e efeito requer um intervalo de tempo entre causa e seu efeito e, conseqüentemente, é muito difícil criar relações reais entre todos os aspectos considerados (Eskafi; Roghanian; Jafari-Eskandari, 2015). Nessa direção, os autores supracitados observam que diferentes métodos têm sido usados para estabelecer essa relação de causa e efeito, incluindo o uso de indicadores-chave de desempenho, modelagem matemática e análise multivariada

Salienta-se que a mensuração de desempenho através de indicadores financeiros e não financeiros, apresentam limitações e vantagens.

Normalmente os críticos, centram-se suas argumentações nas medidas financeiras, entretanto, esses indicadores tradicionais, além de revelarem informações úteis para o processo de tomada de decisão, possuem um caráter objetivo, ao passo que alguns indicadores não financeiros, possuem um caráter mais subjetivo, podendo existir viés do gestor para maximização de sua utilidade (Oliveira; Callado, 2019, p. 237).

As vantagens da utilização dos indicadores não financeiros devem-se ao fato de atuarem como mecanismos de controle ou de incentivo, de auxiliarem a implementação da estratégia da organização, facilitarem a relação com a arquitetura organizacional e poderem reduzir o conflito de interesses entre gestores e acionistas (Vieira; Neves; Dias, 2019). Entretanto, apresentam algumas desvantagens, por exemplo o fato destes poderem não refletir o valor presente dos benefícios econômicos futuros para a organização, a incapacidade de afetar ativos da empresa e da situação financeira, bem como de sua performance (Yusrianti; Habsari; Prukumpai, 2016). Além disso, existem indicadores de natureza não financeira facilmente mensuráveis e outros de difícil mensuração, bem como esses indicadores apresentam uma baixa comparabilidade de relatórios e na ausência de precisão e de abordagens para a sua verificação (Hálek; Borkovcová; Hašek, 2020).

Existem diversos tipos de indicadores de desempenho não financeiro, tais como: (1) participação no mercado e (2) evolução do volume de produção (Morissete, 1977). Outros indicadores são associados a permanência do cliente, satisfação do cliente, aquisição de clientes, índice de participação e lucratividade do cliente (Shafiee; Hosseinzadeh Lotfi; Saleh, 2014). Esses indicadores podem incluir novos produtos, novos processos, produtividade por unidade de negócios, rotatividade de produtos, atividade pós-venda, ciclo operacional, fornecedores, desperdício, flexibilidade, tempo de resposta ao cliente, atraso na entrega, capacidade de resposta dos fornecedores, armazenamento tempo e informação/integração de materiais (Callado; Jack, 2015).

Adicionalmente, os indicadores não financeiros podem ser relacionados à satisfação dos funcionários, investimento em treinamento e crescimento de carreira dos funcionários, investimento em sistemas de informação ou tecnologia, capacidade dos funcionários, eficiência gerencial, gestão da inovação, número de reclamações e gestão de riscos (Naimi; Faisal; Sobh, 2020). Por fim, o Quadro 6 também destaca alguns indicadores de desempenho não financeiros, que podem ser utilizados nas organizações.

Quadro 6 - Indicadores de desempenho não financeiro (Atkinson *et al.*, 2015)

Indicadores
Satisfação dos clientes nos segmentos visados
% de repetição de compra dos clientes
% de crescimento do faturamento dos clientes existentes
Disposição a recomendar
Nº de novos clientes conquistados
Custo por novo cliente conquistado
% das vendas para novos clientes
Nº ou porcentagem de clientes não lucrativos
Avaliações do <i>scorecard</i> do fornecedor: qualidade, entrega e custo.
Custo por unidade produzida
Taxas de defeito do produto e do processo
Tempos de ciclo do produto
Tempo de espera (do pedido à entrega)
Utilização da capacidade
Confiabilidade do equipamento, % de disponibilidade
% de <i>leads</i> convertidos
Tempo para resolver queixa ou reclamação do cliente
Nº de clientes de referência (dispostos a recomendar a empresa)
Nº de produtos e serviços por cliente
Receita ou margem dos serviços pós-venda
Nº de novas ideias fundamentais que entram no desenvolvimento do produto
Nº de pedidos de patente encaminhados ou patentes registradas
Tempo total de desenvolvimento de produto: da ideia ao mercado
Custo de desenvolvimento do produto <i>versus</i> orçamento
Nº de incidentes ambientais e de segurança
Dias ausentes do trabalho
Índice de diversidade de funcionários
% de funcionários com as capacidades e habilidades requeridas
Satisfação dos funcionários
Giro do pessoal-chave

Cobertura da informação estratégica: % de processos críticos apoiados com aplicações de sistemas
Disponibilidade de informações sobre os clientes
Levantamento sobre a cultura de funcionários
% de funcionários com metas pessoais vinculadas ao desempenho organizacional
Nº de novas práticas compartilhadas e adotadas

Fonte: (Atkinson *et al.*, 2015).

Na mesma direção, Garrison, Noreen e Brewer (2013) também apontam um conjunto de indicadores de desempenho não financeiros, que relacionados com as metas estratégicas das organizações também poderiam ser utilizados na mensuração de desempenho organizacional, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Indicadores de desempenho não financeiro (Garrison; Noreen; Brewer, 2013)

Indicadores
Satisfação do cliente medida pelos resultados de pesquisas
Número de reclamações dos clientes
Participação do mercado
Devoluções de produtos com um percentual de vendas
Percentual dos clientes retidos do último período
Número de clientes novos
Percentual de vendas de novos produtos
Tempo de introdução de novos produtos no mercado
Percentual de ligações dos clientes respondidas em menos de 20 segundos
Entregas no prazo como um percentual de todas as entregas
Estoque de produção em andamento como um percentual das vendas
Variações desfavoráveis de custos-padrão
Unidades não defeituosas como um percentual das unidades concluídas
Tempo do ciclo do pedido
Tempo de transformação
Eficiência do ciclo de produção
Custos da qualidade
Tempo de configuração
Tempo decorrido da ligação do cliente até o conserto do produto
Percentual de reclamações dos clientes resolvidas no primeiro contato
Tempo para resolver uma reivindicação do cliente
Sugestões por colaborador
Rotatividade de colaboradores
Horas de treinamento interno por colaborador

Fonte: (Garrison; Noreen; Brewer, 2013).

Ressalta-se que a apresentação dos exemplos de indicadores de desempenho não financeiros não pretende esvaziar a totalidade de indicadores existentes, bem como incentiva a reflexão por parte de pesquisadores e gestores sobre a importância de indicadores de desempenho adequados às suas características operacionais e estratégicas. Além disso, tais medidas não financeiras, bem como as medidas financeiras, precisam ser rastreadas ao longo do tempo e adaptadas aos fatores contingenciais, pois cada empresa apresenta características específicas que devem ser consideradas gerencialmente.

2.2 Teoria da contingência

No cenário dos estudos organizacionais é fundamental a compreensão de que as práticas intelectuais são constituídas por uma série de debates e contextos históricos que alicerçam a abrangência e limites das teorias criadas e, conseqüentemente, moldam a compreensão das realidades analisadas.

Segundo Zanatta (2018), o ambiente de discussões em estudos que envolvem organizações é amplo e com infinitas possibilidades teóricas e metodológicas. Nesse sentido, os estudos organizacionais representam um conjunto de diálogos, que ajudam a constituir as organizações através de termos derivados de paradigmas, métodos e suposições, todos decorrentes de conversações prévias (Clegg; Hardy; Nord, 2012). Ainda para os autores supracitados, esses diálogos refletem, criam e refutam as tradições do discurso e as práticas pelas quais os membros da organização se engajam, bem como sofrem influências com base na presença de novos fenômenos sociais.

Quando o fenômeno ou a realidade é alterado e a teoria vigente não consegue mais explicá-la, outra teoria surge ocasionando a evolução da ciência. Esse fenômeno explica o surgimento das diversas teorias que embasaram o campo da gestão organizacional. Não se trata, portanto, de encontrar a teoria perfeita, confirmada ou rejeitada por cientistas, mas de buscar sua utilidade em termos de levar à reflexão das coisas no mundo (Bandeira, 2019, p. 44).

Ressalta-se que um dos principais desafios é a definição da própria organização, pois deriva de diversas interpretações, paradigmas e quadros teóricos já legitimados pela comunidade científica (Amboni *et al.*, 2017). Assim, de forma abrangente, as organizações são consideradas objetos empíricos interpretados pelos estudiosos, em que cada um escolhe que sentido empírico, que ênfase, que variáveis deseja demonstrar, ao decidir como as organizações serão representadas em seus estudos (Clegg; Hardy; Nord,

2012), não existindo uma definição certa ou errada quando a mesma é sustentada por fundamentos concretos.

Os estudos organizacionais são originários de definições clássicas que se remetem ao século XIX, através de pensadores como Saint-Simon, que tentaram antecipar as nascentes transformações ideológicas e estruturais geradas pelo capitalismo industrial (Reed, 2012). Contudo, as compreensões da organização foram sendo modificadas em confronto com a evolução de ao menos 6 discursos interpretativos sobre as relações envolvendo a organização, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Narrativas analíticas em análise organizacional

Modelo de metanarrativa interpretativa	Problemática Principal	Perspectivas ilustrativas/exemplos	Transições contextuais
Racionalidade	Ordem	Teoria das Organizações clássica, administração científica, teoria da decisão, Taylor, Fayol e Simon	De Estado guarda-noturno a Estado Industrial
Integração	Consenso	Relações Humanas, neo-RH, funcionalismo, teoria da contingência/sistêmica, cultura corporativa, Durkheim, Barnard, Mayo, Parsons	De capitalismo empresarial do bem-estar
Mercado	Liberdade	Teoria da firma, economia institucional, custos de transação, teoria da atuação, dependência de recursos, ecologia populacional, teoria Organizacional Liberal	De capitalismo gerencial a capitalismo neoliberal
Poder	Dominação	Weberianos neo-radicais, marxismo crítico-estrutural, processo de trabalho, teoria institucional, Weber, Marx	De coletivismo liberal a corporativismo negociado
Conhecimento	Controle	Etnométodo, símbolo/cultura organizacional, pós-estruturalista, pós-industrialista, pós-fordista/moderno, Foucault, Garfinkel, Teoria Ator-Rede	De industrialismo/modernidade a pós-industrialismo/pós-modernidade
Justiça	Participação	Ética de negócios, moralidade e OB, democracia industrial, teoria participativa, teoria crítica, Habermas	De democracia repressiva a democracia participativa

Fonte: (Reed, 2012, p. 65).

A primeira metanarrativa interpretativa, caracterizada por Reed (2012), foi da racionalidade. A organização foi construída racionalmente na forma de instrumento dirigido para solução de problemas coletivos, de ordem social ou de gestão, considerando as contribuições de alguns autores como Taylor (1912), Fayol (1949), Urwick e Brech (1947) e Brech (1948).

A segunda metanarrativa interpretativa foi a de integração, onde o pensamento organicista preocupava-se também com a maneira como as organizações modernas combinam autoridade com um sentimento de comunidade entre seus membros. Essa fase marcou o desenvolvimento dos fundamentos da teoria geral dos sistemas, a interpretação estrutural-funcionalista e, por fim, a teoria da Contingência, que é utilizada como base na presente tese.

Nessa metanarrativa interpretativa, supera-se a ideia da racionalidade pura e as organizações passaram a ser consideradas sistemas abertos com diversas interações com o ambiente interno e externo (Morgan, 2006). De modo que marcou um caminho divergente da abordagem tradicional e clássica, sendo suplantada pelo quantitativo, pelo comportamental, e as abordagens sistêmicas (Luthans, 1973). Além disso, Guerra (2007) observa que a evolução da corrente de pensamento da racionalidade também influenciou a mudança nos métodos de pesquisa, que antes era priorizado as abordagens prescritivas e normativas, passando a ser descritivas e empíricas.

Nesse sentido, a produção acadêmica da época sobre estrutura organizacional sofreu uma mudança de paradigma quando a escola clássica da administração foi dominada pelo novo paradigma da teoria da contingência (Donaldson, 2012). Essa teoria foi influenciada pelo funcionalismo estrutural desenvolvido na Sociologia, contudo, é considerada uma teoria própria da administração, que tem como ênfase os estudos organizacionais que buscavam entender a lógica em que as organizações eram estruturadas (Marques, 2012).

Dessa forma, a teoria da contingência passou a discordar das teorias universalistas anteriores, em que existia uma melhor forma (*the best way*) de se organizar que se aplicava a qualquer organização (Guerra, 2007). Assim, o autor supracitado complementa que a premissa defendida é que agora é “tudo depende”, ou seja, a melhor forma de se organizar passaria a depender das características situacionais com as quais a organização se depara.

A teoria da contingência enfatiza o papel do ambiente e de suas demandas na dinâmica organizacional, considerando que as características ambientais condicionam as

características das organizações. Dessa forma, não existe uma única e melhor maneira de se organizar, uma vez que as estruturas e práticas organizacionais devem ser adaptáveis às contingências do ambiente (Chiavenato, 2021). Assim, consolida-se por meio de uma análise da realidade organizacional como uma estrutura orgânica e integrativa na qual os mecanismos administrativos são mais flexíveis e existe participação dos empregados no processo de tomada de decisão (Baah *et al.*, 2026; Marques; Souza; Silva, 2015).

A principal explicação para tal constatação é que uma organização representa um sistema aberto com intensa interação entre os seus elementos organizacionais, que pode ser uma interação do ambiente, cujas variações serão determinantes para a definição da estrutura organizacional, como entre seus elementos internos, que também são importantes e devem ser levados em consideração, como a relação entre diferentes departamentos, entre os indivíduos dentro da organização e entre indivíduo e empresa (Camacho, 2010; Ribeiro, 2016).

Morgan (2006, p. 63–64) descreve as principais características da teoria da contingência:

- As organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais;
- Não existe uma melhor maneira de se organizar. A forma apropriada depende do tipo de tarefa e do ambiente em questão;
- A administração precisa preocupar-se, acima de tudo, em atingir alinhamentos e “bons ajustamentos”;
- Abordagens diferentes da administração podem ser necessárias para realizar diferentes tarefas dentro da mesma organização;
- Diferentes tipos ou “espécies” de organização são necessários em diferentes tipos de ambiente.

Ressalta-se que as organizações só conseguirão obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, manter-se competitivas no mercado quando adequarem suas estruturas, sistemas e outros elementos organizacionais com os fatores contingenciais internos e externos presentes no seu ambiente de atuação (Barreto, 2019; Bomfim, 2020). Assim, as organizações podem se estruturar de diversas formas, com a premissa de que quanto maior for o ajuste entre as variáveis ambientais (estrutura, pessoas, tecnologia, estratégia e cultura, dentre outras) melhor será o desempenho das organizações, podendo resultar em maior geração de valor (Alencar, 2015; Baah *et al.*, 2026; Tosi; Slocum, 1984). De modo complementar:

A teoria da contingência observa a organização inserida em seu ambiente, assim, para obter um nível máximo de desempenho, é preciso que a estratégia e estrutura da organização se adeque a alguns fatores denominados como contingenciais, tais como estratégia, tamanho, tecnologia e incerteza em relação às tarefas. Nesse sentido, para alcançar melhor desempenho é preciso que a organização desenvolva a capacidade de adaptação aos fatores contingenciais. Essa condição de ajustamento diferencia a teoria da contingência das demais teorias organizacionais (Freitag; Almeida; Lucena, 2021, p. 85).

Pela sua abrangência, foram várias as contribuições que a teoria da contingência proporcionou para a gestão das organizações; entretanto, três delas podem ser consideradas como as mais importantes (Oliveira, 2009):

- a) Maior abrangência no estudo dos assuntos administrativos das empresas: nessa maior abrangência, ela também procurou facilitar o processo de isolamento de alguns determinantes situacionais que facilitam o processo decisório nas empresas. Ou seja, a teoria da contingência soube trabalhar com o todo mais amplo, mas também com as suas partes, desde que sejam perfeitamente identificadas. Os administradores contingenciais sabem que cada situação é única e devem ter a capacidade de antecipar a incerteza e a imprevisibilidade do futuro.
- b) Obrigatoriedade do conhecimento e do uso dos assuntos administrativos de forma interligada e global: essa contribuição consolidou uma contribuição inicialmente proporcionada pela teoria de sistemas, mas que não tinha se efetivado na plenitude. Talvez se possa afirmar que a análise das empresas – com seus fatores internos e controláveis –, perante suas interações com todos os fatores e variáveis externos ou não controláveis, tenha aguçado a inteligência humana a patamares até então não exercitados. E, neste contexto, a teoria da contingência facilitou a identificação de “quem é quem” no raciocínio estratégico nas empresas.
- c) Contribuição para o desenvolvimento e consolidação da adhocracia nas empresas: A adhocracia – ou adocracia – foi idealizada por Warren Bennis e se constitui em uma opção interessante às tradicionais formas de se estruturar as empresas e, principalmente, às propostas da Teoria da Burocracia. Destaca-se que a adhocracia é uma estruturação temporária, flexível, inovadora e antiburocrática, em que se formam equipes multidisciplinares para resolver,

rapidamente, problemas complexos e não programáveis.

A terceira metanarrativa interpretativa, defendida por Reed (2012), aborda o mercado, considerando a realidade das organizações (firmas) como agentes econômicos coletivos, aos quais se atribui a função de fornecer soluções para falhas de mercado ou para o colapso do sistema. Nesse sentido, algumas teorias se destacaram como teoria do custo de transação e teoria da ecologia populacional.

A quarta metanarrativa interpretativa foi a de poder, onde essa lógica rejeita o determinismo ambiental inerente às teorias organizacionais baseadas no mercado, com sua ênfase obstinada nos imperativos da eficiência e eficácia que a garantem a sobrevivência de longo prazo de certos tipos de organização em detrimento de outros. Como destaque, percebeu-se as contribuições da sociologia de dominação de Weber e na análise da burocracia e burocratização que derivam do seu trabalho, bem como da Micropolítica (Maquiavel e Foucault).

A quinta metanarrativa interpretativa foi a de conhecimento, de modo que essa abordagem trata de todas as formas da ação social institucionalizada e estruturada como um mosaico temporário de interações e alianças táticas, que formam redes mutáveis e relativamente instáveis de poder. Algumas teorias se destacaram, como a teoria institucional. Por fim, a sexta metanarrativa interpretativa foi a de justiça. Assim, enfatizaram-se as discussões sobre os tipos de controle corporativo predominantes nas organizações contemporâneas, bem como sobre suas bases de julgamento moral e político em relação à justiça e à imparcialidade.

Embora a presente pesquisa tenha escolhido a metanarrativa interpretativa de integração, por meio da teoria da contingência, como forma de compreensão das realidades organizacionais investigadas, não se anula a possibilidade de que novas argumentações sejam criadas considerando outras correntes de pensamentos e, consequentemente, novos conhecimentos também sejam gerados.

2.2.1 Origens

A ortodoxia funcionalista de sistemas, corrente dominante na sustentação da prática intelectual e no desenvolvimento das análises organizacionais entre as décadas de 1940 e 1960, fazia parte de um movimento mais amplo que revisitou os modelos

evolucionistas do século XIX, influenciando teoricamente no desenvolvimento da teoria da contingência (Reed, 2012).

Essa teoria, também conhecida como abordagem de sistemas abertos, surgiu na década de 1950, sustentada na ideia de que as organizações, como os organismos, estão abertas ao meio ambiente e devem atingir um certo nível de equilíbrio com o meio ambiente, obtendo impacto significativo em como as organizações eram conceituadas em sua época e de modo contemporâneo (Kulkarni, 2017).

Segundo Marques, Souza e Silva (2015), essa teoria acompanhou o avanço nos diálogos sobre a estrutura organizacional adequada as situações específicas de cada organização, adaptando-se ao contexto em que as empresas se tornaram mais complexas e as relações com parceiros de negócios foram acentuadas em distintos ambientes interorganizacionais.

De modo concomitante, Klein (2014, p. 37) observa que:

A origem da Teoria Contingencial está fundamentada em investigações sobre a eficácia dos modelos de estruturas organizacionais em determinados tipos de indústrias. Os pesquisadores, isoladamente, investigaram se as organizações eficazes em determinados tipos de indústrias seguiam os pressupostos da Teoria Clássica da Administração, como a divisão do trabalho, a amplitude de controle, a hierarquia de autoridade etc (Klein, 2014).

A teoria da contingência surgiu com as pesquisas que avaliavam os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas e que pretendiam confirmar se as organizações eficazes seguiam os pressupostos clássicos, como divisão do trabalho, hierarquia, amplitude de controle, dentre outros (Chiavenato, 2021). De modo complementar, as pesquisas foram contingentes na medida em que tentaram compreender e explicar o modo como as empresas funcionam em diferentes condições do ambiente de operação. Especificamente:

As questões da Teoria da Contingência surgiram em 1958, reconsolidando-se, de forma estruturada, em 1972, e estavam baseadas no princípio de que, nas empresas, nada é absoluto, pois tudo é relativo e, portanto, depende de algo, que geralmente é incontrolável pelas empresas, pois estão em seu ambiente, o qual é externo a elas. Em uma análise mais simplista, pode-se afirmar que a teoria da Contingência proporcionou uma abordagem bem mais ampla para as outras teorias da administração (Oliveira, 2009, p. 93).

Sem pretensões de esvaziar o conjunto de pesquisas relacionadas ao tema, alguns estudos contribuíram como os precursores da teoria da contingência (Burns; Stalker, 1961; Chandler, 1962; Child, 1972; Greiner, 1972; Khandwalla, 1972; Lawrence; Lorsh, 1967; Miles; Snow, 2003; Perrow, 1967, 1976; Thompson, 1967; Waterhouse; Tiessen,

1978; Woodward, 1965, 1958), em conjunto com os pesquisadores da Universidade de Aston, conforme Quadro 9. Por meio deles, foi possível constituir o arcabouço teórico e prático da teoria, baseando-se em evidências empíricas acerca da influência dos fatores contingenciais internos e externos que afetam a estrutura organizacional das empresas.

Quadro 9 – Principais autores que construíram a Teoria da Contingência

Autoria	Principais evidências
Woodward (1958)	Foi a primeira pesquisadora a propor a teoria da contingência. Woodward evidenciou que, à medida que a tecnologia avança, as empresas levam primeiro uma estrutura mais mecanicista e, depois, uma estrutura mais orgânica.
Woodward (1965)	Sua investigação englobou 100 empresas e as agrupou em 3 tipos de organizações: produção por unidade, produção em massa e produção por encomenda. Suas conclusões se pautaram no fato de que se as empresas fossem agrupadas por semelhanças nas tecnologias aplicadas ao produto e ao processo produtivo, poderiam ser observados conglomerados com práticas de gestão distintas que obtiveram melhor êxito.
Burns, Stalker (1961)	Evidenciaram que, quando uma organização enfrenta um ambiente estável, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz. Ao contrário disso, quando uma organização se depara com um ambiente mais dinâmico, com elevado grau de mudanças, faz-se necessário ter uma estrutura orgânica.
Chandler (1962)	Mostrou que a estratégia determina a estrutura. Entretanto, a organização necessita manter uma adequação entre sua estratégia e sua estrutura; caso contrário, terá uma performance menor.
Lawrence, Lorsch (1967)	Analisaram as estruturas internas em termos de diferenciação e integração.
Perrow (1967)	O autor constata que a tecnologia é contingente à estrutura organizacional e está relacionada com todas as atividades da organização.
Thompson (1967)	Afirma que a tarefa e a tecnologia são os principais fatores contingenciais que influenciam a estrutura organizacional.
Perrow (1976)	Deu seguimento aos primeiros estudos de Woodward sobre a variável “tecnologia”, identificando duas importantes dimensões da tecnologia: (a) a possibilidade de analisar a tecnologia; (b) a previsibilidade ou variabilidade do trabalho.
Waterhouse e Tiessen (1978)	Desenvolveram um estudo sobre a variável contingencial estrutura. Sua pesquisa demonstrou que a estrutura de uma organização depende do contexto no qual ela opera e que a adoção de estruturas alternativas exige que mecanismos de controles também acompanhem essa mudança, sendo distintos em função da estrutura existente.

Miles e Snow (2003)	Esses autores desenvolveram um trabalho pioneiro, servindo de base para muitos estudos subsequentes que tratam da relação entre estratégia e sistema de contabilidade gerencial (SCG).
Pesquisadores da Universidade de Aston	Também deram seguimento às pesquisas de Woodward (1958 e 1965). Os estudiosos da Universidade de Aston concluíram que, para empresas pequenas, existe pouca necessidade de estrutura formal; porém, à proporção que a empresa vai evoluindo, deveria aumentar também sua formalização.

Fonte: (Espejo, 2008; Fagundes *et al.*, 2010; Guerra, 2007; Junqueira, 2010).

O estudo de Woodward (1958), foi considerado o pioneiro da Teoria da Contingência, mesmo que o termo tenha sido utilizado pela primeira vez somente em 1967, através do estudo de Lawrence e Lorsch (Junqueira, 2010). De forma geral, o estudo inicial verificou a relação entre tecnologia e estrutura no contexto de indústrias inglesas, obtendo evidências de que o aumento de tecnologia nas empresas investigadas incentivou uma estrutura mais mecanicista e, depois, uma estrutura mais orgânica.

Destaca-se o estudo posterior de Woodward (1965), que investigou 100 empresas inglesas e as agrupou em três tipos de organizações: (1) produção por unidade; (2) produção em massa e (3) produção por encomenda. Os resultados sugeriram que a variável porte não foi relacionada com a estrutura organizacional e que a variável tecnologia foi a única variável que apresentou associação com a estrutura, confirmando a principal constatação da autora no que tange às evidências sobre o fator contingencial tecnologia.

Outra pesquisa de destaque foi a realizada pelos sociólogos Burns e Stalker (1961), que verificaram a relação entre práticas administrativas e o ambiente externo de indústrias inglesas. “Eles foram responsáveis pelo enunciado seminal da abordagem contingencial da estrutura organizacional” (Donaldson, 2012, p. 107). Como evidências, os autores encontraram diferentes procedimentos administrativos nas indústrias inglesas e as classificaram em dois tipos: (1) organizações mecanicistas e (2) orgânicas. As características dos tipos de organizações são descritas no Quadro 10:

Quadro 10 - Características dos sistemas mecanicistas e orgânicos

Características	Sistemas mecanicistas	Sistemas orgânicos
Estrutura Organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva	Flexível, mutável, adaptativa e transitória.
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando	Baseado no conhecimento e na consulta
Desenho de cargos e tarefas	Definitivo; Cargos estáveis e definidos e ocupantes especialistas e univalentes.	Provisório, Cargos mutáveis e redefinidos constantemente e ocupantes polivalentes.
Processo decisório	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	Decisões descentralizadas <i>ad hoc</i> (aqui e agora).
Comunicações	Quase sempre verticais.	Quase sempre horizontais.
Confiabilidade em:	Regras e regulamentos formalizados por escrita e impostos pela empresa.	Pessoas e comunicações informais entre as pessoas.
Princípios predominantes	Princípios gerais da Teoria Clássica.	Aspectos democráticos da Teoria das relações Humanas.
Ambiente	Estável e permanente	Instável e dinâmico.

Fonte: (Chiavenato, 2021, p. 312).

A conclusão do estudo de Burns e Stalker é que o sistema mecanicista de organização é apropriado para condições ambientais estáveis, enquanto o sistema orgânico é apropriado para condições de mudança e inovação. Parece haver um imperativo ambiental: o ambiente determina a estrutura e o funcionamento das organizações (Chiavenato, 2021).

Em outra direção, Chandler (1962) ficou conhecido por estudar as implicações da estratégia corporativa como contingente para a estrutura organizacional, em que percebeu que a estratégia determina a estrutura. Entretanto, a organização necessita manter um ajuste entre sua estratégia e sua estrutura; caso contrário, terá uma performance menor. Segundo Espejo (2008, p. 38), “seus estudos visavam coordenar atividades dentro da empresa, prevenindo perdas e supervisionando o uso de recursos, bem como identificando oportunidades e direcionando recursos para levar a empresa a novas direções, com novas capacidades, produtos e mercados”.

Lawrence e Lorsch (1967) conhecidos por serem os primeiros autores a utilizar a nomenclatura “teoria da contingência”, analisaram as estruturas organizacionais internas em termos de diferenciação e integração, que estariam associados ao comportamento organizacional, a partir de uma maior ou menor segmentação departamental. Segundo (Chiavenato, 2021, p. 313), esses termos podem ser conceituados da seguinte maneira:

- a) Diferenciação: a organização divide seu trabalho em departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada para um contexto ambiental também especializado. Cada departamento reage somente à parte do ambiente que é relevante para sua própria tarefa. A diferenciação no ambiente de tarefa provoca diferenciação na estrutura dos departamentos. Quanto mais diferenciada lá fora, tanto mais diferenciada dentro da organização.
- b) Integração: quanto maior a diferenciação, tanto maior a necessidade de integração. Esta refere-se ao processo oposto à diferenciação que é gerado por pressões vindas do ambiente da organização no sentido de obter unidade de esforços e coordenação entre os vários departamentos.

Corroborando com os estudos de Woodward (1965, 1958), Perrow (1967, 1976) verificou que a tecnologia é contingente à estrutura organizacional e está relacionada com todas as atividades da organização. O autor ainda percebeu que quanto mais codificado o conhecimento utilizado na organização e quanto menos exceções encontradas nas operações, mais o processo decisório da organização poderia ser centralizado (Donaldson, 2012).

Na mesma direção, a pesquisa de Thompson (1967) afirma que a tarefa e a tecnologia são os principais fatores contingenciais que influenciam a estrutura organizacional. Uma das principais contribuições do estudo, conforme Chiavenato (2021, p. 323), é que a tecnologia pode ser classificada mediante diferentes tipos de arranjos dentro da organização:

1. Tecnologia de elos em sequência: baseia-se na interdependência serial das tarefas que é necessária para completar um produto: o ato Z pode ser executado depois de completar com êxito o ato Y, que, por sua vez, depende do ato X e assim por diante em uma sequência de elos encadeados e interdependentes. É o caso da linha de montagem da produção em massa. A repetição do processo produtivo permite a experiência que reduz as imperfeições na tecnologia, melhora o maquinário e serve de base para a manutenção preventiva programada. A repetição permite que os movimentos humanos sejam melhorados pela prática, reduzindo erros e perdas de energia a um mínimo. Essa foi a maior contribuição da Administração Científica.

2. Tecnologia mediadora: certas organizações têm por função básica a ligação de clientes que são ou desejam ser interdependentes. O banco comercial liga os depositantes com os que tomam emprestado. A companhia de seguros liga os que desejam associar-se em riscos comuns. A empresa de propaganda vende tempo ou espaço, ligando os veículos às organizações. A companhia telefônica liga os que querem chamar com os que querem ser chamados. A agência de colocações medeia a procura com a oferta de empregos. A complexidade da tecnologia mediadora reside no fato – não de cada atividade estar engrenada às necessidades da outra, como na tecnologia de elos em sequência – de requerer modalidades padronizadas para envolver clientes ou compradores distribuídos no tempo e no espaço. O banco comercial precisa encontrar e agregar depósitos de diversos depositantes. Mas, apesar dos diversos depositantes, a transação deve obedecer a termos padronizados e procedimentos uniformes de escrituração e contabilização. Por outro lado, é preciso encontrar clientes que queiram tomar emprestado; mas, das suas variadas necessidades, os

empréstimos são feitos com critérios padronizados e condições uniformes, para reduzir riscos e garantir a solvência do banco. A padronização leva a companhia de seguros a definir categorias de risco e a classificar seus clientes nessas categorias. “A padronização permite o funcionamento da tecnologia mediadora pelo tempo e espaço e assegura a cada segmento da empresa que outros segmentos estão funcionando de maneira compatível. As técnicas burocráticas de categorização e aplicação impessoal dos regulamentos são características.”

3. Tecnologia intensiva: representa a convergência de várias habilidades e especializações sobre um único cliente. A organização utiliza várias técnicas para modificar um objeto específico. Seleção, combinação e ordem de aplicação dependem da realimentação proporcionada pelo próprio objeto. O hospital, a indústria de construção civil e industrial e os estaleiros navais utilizam este tipo de organização. O hospital geral ilustra a tecnologia intensiva: a internação de emergência exige a combinação de serviços dietéticos, radiológicos, de laboratório etc. em conjunto com diversas especialidades médicas, serviços farmacêuticos, terapias ocupacionais, serviço social e serviços espirituais religiosos. Qual destes e quando, será determinado pela evidência do estado do paciente ou de sua resposta ao tratamento. A tecnologia intensiva requer aplicação de parte ou de toda a disponibilidade das aptidões potencialmente necessárias, dependendo da combinação exigida pelo caso ou projeto individual. Ela conduz a uma organização do tipo de projeto.

Waterhouse e Tiessen (1978) criaram um estudo sobre o fator contingencial estrutura. O principal resultado demonstrou que a estrutura organizacional depende do contexto no qual ela opera e que a adoção de estruturas alternativas exige que mecanismos de controles também acompanhem essa mudança, sendo distintos em função da estrutura existente.

Miles e Snow (2003) desenvolveram um trabalho pioneiro no tocante a associação entre estratégia organizacional com o SCG, consolidando-se com o trabalho seminal para os estudos subsequentes nessa temática. Guerra (2007, p. 39) resume as principais contribuições do estudo em relação aos modelos estratégicos:

Quatro modelos estratégicos são propostos: 1) defensores - possuem um estreito domínio de mercado, pouca ênfase em marketing e pesquisa, tecnologia de custo eficiente e estrutura formalizada; o SCG é centralizado e rígido, 2) prospectores – estão focalizados nas oportunidades de mercado, marketing e desenvolvimento de novos produtos, utilizando tecnologias e estruturas bastantes flexíveis; o SCG é descentralizado e orientado à resultados e não a processos, 3) analisadores - é uma combinação única dos dois modelos estratégicos anteriores e, portanto, os sistemas contábil e organizacional estão preparados tanto para a estabilidade do primeiro, quanto para a dinamicidade do segundo, 4) reatores – é caracterizado pela inconsistência na resposta às mudanças ambientais, ou seja, não reagem adequadamente ao ambiente, o que implica em baixo desempenho.

Por fim, os pesquisadores da Universidade de Aston conseguiram obter destaque nesse recorte inicial de estudos que fundamentaram a teoria da contingência. Assim, ao continuar as pesquisas de Woodward (1965, 1958), os autores concluíram que, para

empresas pequenas, existe pouca necessidade de estrutura formal e sofisticada; porém, à proporção que a empresa vai evoluindo, deveria aumentar também sua formalização e sofisticação (Fagundes *et al.*, 2010).

De acordo com Freitag, Almeida e Lucena (2021), os estudos empíricos seminais contribuíram para construir o *framework* conceitual da teoria da contingência, considerando que a organização, para ser efetiva, precisa moldar seus fatores contingenciais ao ambiente no qual está inserida. No geral, essas pesquisas conseguiram identificar os primeiros fatores contingenciais (tecnologia, ambiente, estratégia e porte) que poderiam afetar a estrutura das organizações, bem como serviram de base para futuros estudos que investigaram outros fatores situacionais e novos campos de conhecimento.

No cenário da contabilidade gerencial, os estudos surgiram por causa de resultados de pesquisa conflitantes que não puderam ser resolvidos de forma satisfatória dentro de uma estrutura universal para todos os tipos de realidades organizacionais, fator este que serviu de estímulo para o desenvolvimento de formulações de contingência na literatura contábil (Abba; Yahaya; Suleiman, 2018).

Embora os estudos sobre a teoria da contingência tenham se iniciado na década de 1950, não existia referência à teoria da contingência na literatura contábil antes de meados da década de 1970 (Otley, 1980). Contudo, o autor complementa, que após esse período a área da contabilidade gerencial passou a dominar as pesquisas sobre os aspectos comportamentais e organizacionais, fundamentando-se na premissa de que não existem práticas contábeis universalmente adequadas que se apliquem para todas as organizações em todas as circunstâncias, pois dependerão de fatores contingenciais. Guerra (2007, p. 34), aponta que:

No campo da contabilidade gerencial, a Teoria Contingencial desenvolveu-se não apenas como consequência dos estudos da administração, mas, também, paralelamente a estes estudos, visto que surgiu pela oposição que havia às teorias até então desenvolvidas. Da mesma forma que a teoria econômica neoclássica tem sofrido forte resistência a contabilidade gerencial, que sempre esteve sob sua influência, vem se tornando alvo de inúmeras críticas.

Segundo Otley (2016), as pesquisas na área da contabilidade gerencial basearam-se, inicialmente, no fator contingencial da estrutura organizacional que foi desenvolvida ao longo dos vinte anos anteriores para codificar quais formas de estrutura organizacional eram mais apropriadas para circunstâncias específicas, além de explicar as variedades de práticas de contabilidade gerencial que eram aparentes naquela época. Ainda para o autor supracitado, as variáveis independentes eram utilizadas para explicar a estrutura

organizacional que foram muitas vezes transferidas integralmente para a teoria emergente da contabilidade para explicar a concepção e utilização de SCG, com variáveis adicionais a serem acrescentadas à medida que os anos avançavam.

Diante dessa caracterização do processo evolutivo da teoria da contingência, percebe-se que os principais resultados levaram a uma nova concepção de organização, em que a estrutura e a dinâmica da organização dependem de sua interface com o ambiente, e que este muda. Assim, não há um único e melhor jeito (*the best way*) de organizar (Chiavenato, 2021). Na mesma direção, identifica-se que a teoria foi evoluindo dentro de um cenário em que a influência do ambiente interno ou externo gera a busca pela adaptação de sua estrutura organizacional à(s) contingência(s) existente(s), bem como pode gerar mudanças nas práticas de contabilidade gerencial utilizadas ou valorizadas pelas organizações (Bomfim, 2020).

2.2.2 Definições

Conceitualmente, a teoria da contingência que é positivista, funcionalista, estruturalista e sistêmica, parte do pressuposto de que a estrutura organizacional é um conjunto de relações que não é imposta, pois ela emerge para um formato que não determina uma única estrutura ideal (Zanatta, 2018). Essa teoria define que não há uma única estrutura organizacional adequada a todas as organizações e que a estrutura ótima é contingente aos fatores contingenciais internos e externos (Donaldson, 2001). Assim, o *design* organizacional não é estático, sendo moldado por fatores situacionais (por exemplo, tamanho, ambiente externo e tecnologia) (Franco *et al.*, 2023).

Essa teoria sugere que nenhuma abordagem ou método pode ser aplicado em todas as instâncias, ou seja, que não existe uma maneira melhor de projetar uma organização (Lawrence; Lorsh, 1967; Thompson, 1967). Nesse sentido, as organizações devem adaptar a sua estrutura e estratégias ao ambiente interno e externo em que atua, visando sobreviver ou melhorar o seu desempenho (Deng; Smyth, 2013; Jamalnia; Gong; Govindan, 2023).

Em linhas gerais, a Teoria da Contingência considera tudo relativo, não existindo um modelo absoluto que possa ser utilizado em todas as situações; o que fazer irá depender das variáveis do ambiente que determinarão quais decisões deverão ser tomadas pela organização. Convém ressaltar que não há uma relação de causa e efeito, pois a organização não irá apenas reagir às mudanças ambientais, mas sim interagir com elas, procurando conhecer e se adaptar da melhor maneira possível a cada nova situação que o ambiente lhe apresentar, num processo contínuo de aprendizagem (Ribeiro, 2016, p. 153).

A teoria da contingência baseia-se na crença de que não existe uma maneira específica de projetar e gerenciar organizações (Baah *et al.*, 2026; Donaldson, 2012; Kulkarni, 2017). Diferentemente da teoria clássica da administração, não existe um modelo de administração único, que possa ser utilizado em todas as situações, de modo que às ações dependem das variáveis do ambiente que determinarão quais decisões deverão ser tomadas pela organização (Camacho, 2010; Dotto *et al.*, 2025). Dessa forma, algumas formas e características organizacionais podem ser preferíveis em determinadas situações, mas essas mesmas formas podem se tornar contraproducentes em contextos organizacionais e ambientais diferentes (Nasrallah; Qawasmeh, 2009).

A teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho. Assim, a organização ótima é contingente a esses fatores, que são denominados fatores contingenciais (Donaldson, 2012, p. 105).

Pode-se dizer que a teoria da contingência é uma classe de teoria comportamental que afirma não haver a melhor maneira de organizar uma corporação, liderar uma empresa ou tomar decisões (Abba; Yahaya; Suleiman, 2018). Em vez disso, completam os autores, que o curso de ação ideal é contingente (dependente) das situações internas e externas. Assim, a característica fundamental da teoria é a sua abordagem comportamental que se relaciona com o ajuste ótimo da estrutura organizacional com base em situações contingentes, como tecnologia, cultura e o ambiente externo que influenciam o *design* e a função das organizações (Bastian; Andreas, 2012).

De acordo com Petry *et al.* (2020), a teoria da contingência afirma que nada é absoluto nas organizações e que cada entidade tem suas características customizadas. Na mesma direção, Klein (2014) aponta que nessa teoria todos os elementos devem ser considerados como contingentes e dependentes do contexto, a partir de uma nova perspectiva organizacional, que compreende a realidade da organização como um sistema que interage do ambiente interno para o externo, no qual características ambientais condicionam as estruturas organizacionais.

A teoria da contingência é uma vertente dos estudos organizacionais, na qual a organização é percebida como um sistema aberto, interagindo com o ambiente e outros fatores contingenciais internos e externos (Klein; Almeida, 2017). Essa teoria explica como os fatores contingenciais externos e internos influenciam no crescimento e sobrevivência das organizações (Bandeira; Callado, 2021). De modo concomitante, essa

abordagem do estudo do comportamento organizacional, consegue explicar o efeito dos ajustes que os fatores contingentes provocam na organização, bem como influenciam no desempenho (Baah *et al.*, 2026; Barreto, 2019; Guerra, 2007). Para Marques (2012, p. 33):

Existe uma associação entre contingência e sistemas ou práticas gerenciais; segundo a contingência determina o sistema ou a prática; terceiro, existe uma adequação/ajuste (*fit*) de algum nível da variável do sistema ou da prática gerencial a cada nível de contingência que conduz a um aumento de desempenho, enquanto um desajuste (*misfit*) conduz a uma redução no desempenho (Marques, 2012, p. 33).

No contexto da teoria da contingência, as empresas, inseridas em um ambiente de constante incerteza, procuram otimizar a estrutura organizacional conforme os fatores contingenciais, e moldam/adequam suas estratégias e estruturas internas de acordo com os mesmos (Freitag; Almeida; Lucena, 2021). Uma característica fundamental da teoria, que influencia sua definição, é a dinâmica organizacional e do ambiente (Guerra, 2007). Para o autor, o fato de não existir um único modo de se organizar, traz nas organizações a importância de estarem sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Ribeiro (2016, p. 157), de forma complementar, sustenta que:

Em razão das constantes mudanças ambientais e internas da organização, a empresa não pode ser estática, não podendo existir uma solução única para todas as empresas, pois cada uma está num ambiente diferente, trabalha com variáveis diferentes que não se podem prever com a precisão necessária para o estabelecimento de um modelo administrativo ou de uma estratégia rígida e imutável. Há a necessidade contínua de adequação a novos contextos ambientais (Ribeiro, 2016, p. 157).

Na mesma direção, a abordagem contingencial procura compreender e explicar o modo pelo qual as empresas funcionam em diferentes condições situacionais, que variam de acordo com o ambiente no qual elas estão inseridas (Montenegro; Callado, 2019). Segundo Amaro e Beuren (2018) e Silva *et al.* (2014), essa teoria procura compreender e explicar o modo pelo qual as organizações atuam em diferentes condições, partindo da premissa básica de que as condições do ambiente causam transformações no interior das organizações e moldam o comportamento organizacional.

Na ótica da contabilidade gerencial, Lacombe (2009) afirma que o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores, como do ambiente em que se encontra a empresa, do seu pessoal e da sua situação específica, estimulando os administradores a diagnosticarem cada situação cuidadosamente antes tomar as decisões gerenciais. Assim, o estilo de liderança depende de variáveis ambientais

internas e externas, enquanto a liderança eficaz depende de quão bem o estilo do líder se ajusta ao contexto (Abba; Yahaya; Suleiman, 2018).

Espejo (2008, p. 34) observa que:

Essa teoria determina que as informações necessárias para a tomada de decisão não se restringem a informações sobre o ambiente intra-organizacional; é preciso ter uma concepção sistêmica da organização, com dinamicidade própria, afetada por fatores situacionais tanto externos quanto internos (controláveis) à empresa. Refere-se, dentre outras, à influência de variáveis tecnológicas, ambientais e estratégicas afetando a estrutura organizacional e seu controle gerencial, inclusive os padrões de utilização de artefatos contábeis para a tomada de decisão (Espejo, 2008, p. 34).

Segundo Chenhall (2003), essa teoria defende que não existe nenhum sistema de controle gerencial aceitável para todas as organizações e nenhum sistema que seja satisfatório em todas as circunstâncias dentro de uma única organização. Desse modo, as práticas gerenciais podem ser entendidas a partir do contexto no qual elas estão sendo implementadas e influenciadas pelas variáveis contingentes (Klein, 2014).

A abordagem contingencial da contabilidade gerencial é baseada na premissa de que não existe um sistema contábil universalmente apropriado que se aplica igualmente a todas as organizações em todas as circunstâncias. Pelo contrário, ela sugeriu que características específicas de um sistema de contabilidade apropriado dependerá das circunstâncias específicas em que uma organização se encontra. Assim, uma teoria contingencial deve identificar aspectos específicos de um sistema contábil que está associado a certas circunstâncias definidas e demonstrar uma correspondência apropriada (Otley, 1980, p. 84).

Destarte, gestores e pesquisadores devem procurar identificar fatores contingenciais relevantes e sua influência na concepção das práticas gerenciais, em vez de uma única melhor prática gerencial estática para todas as empresas e situações (Ahmed, 2014). Segundo Silva *et al.* (2014, p. 269), o próprio entendimento de contabilidade foi modificado, como verifica-se:

A contabilidade gerencial, analisada sob a luz da teoria contingencial, é percebida como um sistema desenvolvido para atender às contingências específicas, vivenciadas pelas organizações a partir de seu estágio evolutivo e do contexto ambiental em que estão inseridas. Para a teoria contingencial, não há uma maneira única de gestão; consequentemente, não há uma única estrutura de contabilidade gerencial. Desse modo, deduz-se que as mudanças na contabilidade gerencial, quando requeridas pelas organizações, o são em razão de fatores contingenciais que, por sua vez, ao serem ajustados, geram novas contingências.

A teoria da contingência modificou a visão existente de que seria possível desenvolver uma prática gerencial ideal e universal para toda e qualquer situação (Junqueira, 2010). Logo, a nova compreensão passou a ser a de que não existe uma prática

gerencial única aplicável a todas as organizações em todas as circunstâncias, e que estudos de contabilidade gerencial que não considerem os fatores contingenciais tendem a ser limitados e incompletos (Otley, 1980). Contudo, o entendimento clássico da teoria também precisa ser modificado conforme as atuais demandas do ambiente e formas de organização, como observa Otley (2016, p. 46):

A ideia do papel da teoria da contingência também está começando a mudar. Embora inicialmente se tenha desenvolvido a partir da ideia de que nenhuma solução universal para os problemas de controle era viável, esperava-se que o trabalho empírico estabelecesse as contingências-chave a partir das quais poderiam ser desenvolvidas prescrições adequadas a diferentes conjuntos de circunstâncias. No entanto, a investigação realizada nas últimas quatro décadas revelou uma extensa lista de contingências possivelmente significativas que as organizações enfrentam, muitas das quais sugerem recomendações contraditórias. Mesmo que a investigação pudesse progredir numa escala muito maior do que no passado, é improvável que um modelo de contingência global pudesse ser desenvolvido para sugerir configurações de controle ótimas em todas as combinações possíveis de circunstâncias. E mesmo que fosse possível, o mundo teria seguido em frente quando os resultados estivessem disponíveis. A contingência tem, portanto, de ser considerada num contexto muito mais dinâmico do que anteriormente, o que leva à necessidade de utilizar mais modelos baseados em processos que examinem os mecanismos de mudança e a implementação de formas modificadas de gestão e controle (Otley, 2016, p. 46).

No âmbito da mensuração de desempenho, as principais conclusões dos estudos também sugerem que cada organização precisa selecionar e valorizar um conjunto de indicadores de desempenho apropriado mediante suas características e fatores contingenciais, visando manter a melhor estrutura de controle ao seu contexto individual (Franco-Santos; Lucianetti; Bourne, 2012). Especificamente, o nível de importância de indicadores de desempenho pode ser influenciado por fatores contingenciais internos e externos, de modo que a seleção dos indicadores de desempenho considerando o ambiente organizacional, se mostra como condição essencial para a manutenção das capacidades e desenvolvimento competitivo das organizações (Bandeira; Callado, 2021; Montenegro; Callado, 2019).

Nessa direção, a literatura tem mostrado que a teoria da contingência é aplicada na pesquisa em contabilidade gerencial para tratar de três tipos de questões principais: (1) o ajuste entre o controle organizacional e a estrutura; (2) o impacto de tais ajustes no desempenho; e (3) a investigação de múltiplas contingências e seu impacto no projeto organizacional e, conseqüentemente, em suas práticas gerenciais (Abba; Yahaya; Suleiman, 2018). O presente estudo enquadra-se no terceiro tipo de questão, uma vez que investiga a influência de fatores contingenciais externos e internos sobre a percepção da

importância das práticas de mensuração de desempenho em indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, bem como sua relação com os níveis de confiança interorganizacional.

2.2.3 Fatores contingenciais

Fundamentando-se nas premissas da teoria da contingência, segundo as quais as organizações são condicionadas ao ambiente em que estão inseridas, o estudo dos fatores contingenciais inerentes ao negócio mostra-se relevante para compreender como essas variáveis contribuem para determinar a estrutura organizacional e o desempenho empresarial (Baah *et al.*, 2026; Freitag; Almeida; Lucena, 2021).

Os fatores contingenciais correspondem a qualquer variável que influencia o efeito de uma característica organizacional no desempenho da empresa e abrangem, por exemplo, o ambiente, a cultura, a estratégia, o tamanho, a tecnologia, a estrutura e os estágios do ciclo de vida organizacional (Donaldson, 2001).

Esses fatores são considerados variáveis que caracterizam os ambientes interno e externo das organizações e que podem influenciar sua estrutura e desempenho, bem como as práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelas organizações (Chenhall, 2003; Diniz *et al.*, 2021; Junqueira, 2010; Marques, 2012).

Tais fatores são definidos como aquelas variáveis eventuais e circunstanciais que podem influenciar uma organização, sendo classificadas como externas, sem controle pela organização, e variáveis internas, controláveis totalmente ou parcialmente pela mesma (Troczyński *et al.*, 2021). Assim, os fatores contingenciais internos e externos fazem com que as organizações busquem adaptações em relação ao ambiente com suas capacidades operacionais, por meio do apoio dos gestores, com o objetivo de melhorar a estrutura através de pessoas e processos e obter, conseqüentemente, o melhor desempenho e sustentabilidade (Mozzato; Grzybovski, 2013).

Na mesma direção, os fatores externos são caracterizados, tradicionalmente, como variáveis em que a organização possui pouco controle, como exemplo o ambiente externo e a tecnologia são um dos seus representantes, enquanto os fatores internos a organização exerce amplo controle, sendo compostos por diversos elementos como estratégia, estrutura organizacional, tamanho, cultura, dentre outros (Guerra, 2007).

Otley (2016) considera esses fatores como variáveis independentes na realização de estudos empíricos, nos quais podem ser segregados em fatores contingenciais externos e internos. De modo que, conforme o autor supracitado, os fatores externos mais

utilizados em pesquisa incluem tecnologia, concorrência ou hostilidade no mercado, incerteza ambiental e cultura nacional. Enquanto os principais fatores internos são tamanho organizacional, estrutura, estratégia, sistemas de remuneração, sistemas de informação, variáveis psicológicas, participação dos funcionários nos sistemas de controle, posição no mercado, cultura organizacional, estágio do ciclo de vida do produto ou organizacionais e mudança de sistemas.

Além disso, Otley (2016) também caracteriza as principais variáveis dependentes utilizadas em estudos empíricos na contabilidade, destacando-se o desempenho, as medidas de desempenho (foco da presente tese), o comportamento orçamental, a concepção do sistema de controle de gestão e a sua utilização, a eficácia, a satisfação no trabalho, a mudança de práticas e a inovação de produtos. Segundo Lee e Roh (2012), a teoria da contingência sugere que cada prática de mensuração de desempenho carrega diferentes ênfases e está sujeita a fatores contextuais, de modo que não há uma abordagem única aplicável a todas as organizações, e a escolha das práticas de mensuração de desempenho de uma empresa depende diretamente do ambiente em que ela está inserida.

Salienta-se que os estudos sobre a teoria da contingência, sob a ótica da contabilidade gerencial, podem ser classificados em três níveis de análise: (1) investiga-se a correlação de uma variável independente contingente com uma variável dependente; (2) analisa-se o efeito conjunto de múltiplas variáveis contingentes em uma variável dependente e, por fim, (3) examina-se o efeito do ajuste de múltiplas variáveis independentes sobre diversas variáveis dependentes (Otley, 2016).

A presente tese é caracterizada no terceiro nível de análise, pois seleciona, como variáveis dependentes, a percepção de importância de indicadores de desempenho financeiro e não financeiro utilizados por indústrias no setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios. Além disso, utiliza múltiplas variáveis independentes externas (intensidade da concorrência; dinamismo ambiental e incerteza ambiental) e internas (estratégia; estrutura; tecnologia; tecnologia da informação; cultura e liderança), para fins de relacionar com as variáveis de interesse.

2.2.4 Críticas

Apesar da consolidação que a teoria da contingência vem apresentando, não foi isenta de críticas ao longo dos anos, uma vez que cada teoria apresenta limitações próprias

e capacidades de compreensões das realidades condicionadas aos seus pressupostos estabelecidos.

Para Oliveira (2009), as principais críticas que a teoria da contingência tem recebido são: (1) trabalha mais com as diferenças entre as empresas do que com as semelhanças entre si; (2) dificuldade de identificar a mudança mais significativa nos fatores ou variáveis externos ou não controláveis; (3) dificuldade de identificar a frequência, a velocidade e a intensidade das mudanças nas variáveis ambientais ou externas; (4) dificuldade em identificar todas as variáveis externas de influência nas empresas e, mais ainda, a interligação entre essas variáveis; (5) dificuldade de se trabalhar com a estrutura de poder, em uma empresa com forte interação com as variáveis externas ou não controláveis; (6) dificuldade de se avaliar o desempenho e os resultados efetivos, globais e parciais, das empresas em forte interação com as variáveis externas; e (7) dificuldade em se planejar e operacionalizar um processo de mudança nas empresas, para melhor interagir com as alterações nas variáveis externas ou não controláveis.

De acordo com Kulkarni (2017), as principais limitações da teoria podem ser segregadas em três considerações principais: (1) assumir que as organizações operam em ambientes que estão fora do seu controle, uma vez deliberadamente os gestores podem fazer escolhas estratégicas para influenciar os seus ambientes; (2) a teoria é considerada tautológica, o que significa que é verdadeira por definição. A teoria sustenta que o ajuste certo leva ao alto desempenho, mas a própria definição de ajuste é a congruência entre a organização e a estrutura que lidera para alto desempenho, portanto, é circular em seu raciocínio; e (3) a teoria é criticada por estudos que fornecem provas empíricas para a premissa oposta de equifinalidade. Equifinalidade refere-se à noção de que existem diferentes maneiras de alcançar o mesmo resultado. Os teóricos da equifinalidade notaram que diferentes estruturas internas e arranjos organizacionais são igualmente eficazes no ambiente ou contexto.

Outra crítica também enfatizada em relação a essa teoria refere-se à ausência de um conhecimento mais aprofundado acerca do comportamento das contingências explicitadas pela literatura, indicando a necessidade de investimento na identificação de outras variáveis e no desenvolvimento de metodologias científicas que ampliem a compreensão de como as organizações se estruturam e moldam suas práticas (Freitag; Almeida; Lucena, 2021).

Abba, Yahaya e Suleiman (2018) apresentam três casos particulares em que a aplicação da teoria apropriada na contabilidade gerencial é questionada: (1) mudança

organizacional; (2) iso-performance e (3) tamanho organizacional. O primeiro aspecto questionado é referente as mudanças ocorridas no ambiente organizacional, uma vez que alguns pesquisadores consideram a teoria estática, na medida em que é considerada uma teoria de equilíbrio, em que as organizações são descritas como atingindo o ajuste e, em seguida, estando em equilíbrio e, portanto, permanecendo estáticas.

O segundo aspecto refere-se ao iso-performance, em que a teoria foi sustentada no fundamento de que as organizações ajustadas têm (como resultado) um desempenho mais alto do que as desajustadas. No entanto, todos esses ajustes podem produzir o mesmo alto nível de desempenho, ao passo que já foi demonstrado que as organizações adequadas a cada um dos níveis de contingência de tecnologia atingiram o mesmo alto nível de desempenho. Por fim, a última crítica refere-se ao tamanho organizacional, pois a maioria das pesquisas que utilizaram sistemas de controle gerencial ou práticas contábeis distintas com base em contingências verificaram organizações maiores, mas não considerou a variação de tamanho dentro de entidades maiores.

Outros teóricos construtivistas também criticam a teoria da contingência, pois as práticas contábeis são vistas como uma adaptação passiva às demandas ambientais, sem considerar o impacto da própria informação contábil atuando e sendo influenciada pelos contextos operacionais (Justesen; Mouritsen, 2011; Miller, 1990; Robson, 1991, 1992). Adicionalmente, os autores complementam que a abordagem funcionalista é desafiada, pois nem sempre ocorre uma relação de causa e efeito da contingência com a prática contábil, uma vez que podem existir efeitos involuntários, ou seja, podem existir processos heterogêneos.

Nessa mesma linha, Guerra (2007, p. 58), conforme Quadro 11, também contribuiu nessa discussão ao elencar um conjunto de críticas e argumentos em defesa da teoria da contingência:

Quadro 11 – Principais críticas e argumentações favoráveis à Teoria da Contingência

Elementos	Críticas	Argumentações
Indivíduo	A teoria contingencial estaria ignorando totalmente a importância do fator humano em suas pesquisas.	1) Não há como discutir aspectos individuais sem analisar primeiramente a organização em nível de coletividade e como sistema; 2) A teoria contingencial é flexível e nada impede a inclusão de alguns aspectos do fator humano.

Definição das variáveis	Há definição imprecisa das variáveis de pesquisa e pouca similaridade nestas definições de um estudo para outro.	As variáveis podem ser analisadas sob dimensões muito diferentes, pois cada autor possui sua "forma de olhar" um mesmo problema.
Tamanho da Amostra	Amostras relativamente pequenas em alguns estudos limitam o poder estatístico do resultado.	Este não é um problema criado na teoria da contingência, mas sim na contabilidade gerencial.
Métodos inadequados	Uso de métodos de pesquisa como <i>surveys</i> não estariam trazendo resultados confiáveis.	Este também não é um problema exclusivo da teoria da contingência, mas sim inerente à pesquisa gerencial
Efeitos no desempenho	A ausência no uso da variável desempenho impossibilita interpretar o nível apropriado de encaixe entre SCG e demais variáveis	Isto ocorre pela falta de consciência de alguns pesquisadores, o que não justifica a generalização e desqualificação de toda a pesquisa contingencial.
Resultados das Pesquisas	Problemas metodológicos, alguns dos quais citados aqui, estariam ocasionando incoerências entre os resultados da pesquisa contingencial	A princípio da teoria contingencial continua o mesmo (para cada contexto, há um SCG apropriado). Se problemas metodológicos dificultam a consistência dos resultados, é problema das pesquisas e não da teoria.

Fonte: (Guerra, 2007, p. 58).

Ressalta-se que, apesar das críticas elencadas, a teoria da contingência apresenta um nível aceitabilidade entre os pesquisadores no estudo de liderança, contabilidade gerencial e gestão de pessoas, visto que foi testada empiricamente e considerada uma abordagem válida e confiável (Abba; Yahaya; Suleiman, 2018; Ginsberg; Venkatraman, 1985).

A pesquisa em contabilidade gerencial baseada em fatores contingenciais externos e internos possui uma tradição histórica de fornecer *insights* sobre o papel e o funcionamento das práticas de contabilidade gerencial nas organizações, permanecendo, portanto, consolidada como um campo de investigação relevante nas pesquisas da área gerencial (Hall, 2016). Destaca-se, de modo especial, os estudos com ênfase na mensuração de desempenho por meio de indicadores de desempenho, aspecto que constitui um dos elementos centrais explorados na presente tese.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica constitui o resultado de um exame minucioso e sistematicamente planejado, conduzido com o objetivo de resolver um problema por meio da aplicação de diferentes métodos científicos (Gerhardt; Silveira, 2009). Nessa direção, Farias Filho e Arruda Filho (2015) observam a pesquisa científica como uma atividade racional, fundamentando-se em métodos científicos, que busca explicações para uma realidade que não se apresenta necessariamente da mesma forma como o pesquisador quer explicar ou compreender.

Segundo Gil (2019) e Richardson (1999), o termo método é oriundo do grego *methodos* (meta = além de, após de + ódos = caminho), e tem o significado de “caminho para chegar a um fim” ou a maneira para chegar a um determinado objetivo. Ainda para Gil (2019), o método é compreendido como um conjunto de procedimentos básicos para desenvolver uma investigação com vistas a produzir novos conhecimentos ou corrigir e integrar conhecimentos existentes, sem considerar a subjetividade do pesquisador e buscando aproximar-se ao máximo da objetividade empírica.

Conforme Matias-Pereira (2016), o método científico pode ser conceituado como o conjunto de processos ou operações mentais que devem ser empregadas na investigação, ou seja, é a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Fachin (2017) entende que o método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos estudiosos, orientação geral que facilita o planejamento de uma pesquisa, formulação de hipóteses, coordenação de investigações, realização de experiências e interpretação de resultados.

Os procedimentos metodológicos são destinados para explicação detalhada e rigorosa de toda ação desenvolvida no método da pesquisa científica (Bello, 2008). De modo que o principal objetivo é o aperfeiçoamento e esclarecimento das etapas e critérios que serão utilizados ao longo do estudo científico, para fins de responder a problemas de pesquisa (Martins; Theóphilo, 2016).

Na sequência, apresentam-se as etapas metodológicas referentes ao delineamento da pesquisa, população do estudo, coleta de dados e técnicas de análise de dados utilizados na presente tese.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para investigar a relação entre os fatores contingenciais, confiança entre parceiros de negócios e a importância atribuída aos indicadores de desempenho por parte das indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, o estudo utiliza um

delineamento metodológico baseado nas abordagens exploratória, quantitativa e de campo.

No que tange à classificação exploratória, os estudos “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores” (Gil, 2019, p. 25). Sampieri, Collado e Lucio (2013) percebem que essas pesquisas investigam problemas pouco estudados, sobre o qual existem muitas dúvidas ou que não foi abordado antes, realizam também indagações a partir de uma perspectiva inovadora e preparam o “terreno” para novos estudos empíricos e teóricos, que podem utilizar estratégias descritivas, correlacionais, de causa e efeito ou explicativas.

A pesquisa exploratória não pressupõe que o investigador tenha um conhecimento aprofundado a respeito dos fenômenos e problemas que está estudando, de modo que, contrariamente, sua aplicação ocorre quando não existem um sistema de teorias e conhecimentos desenvolvidos acerca do problema de pesquisa investigado (Köche, 2006). Dessa forma, o autor complementa que é necessário desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar, visto que servirá de base para investigações futuras.

Para Marconi e Lakatos (2022), estudos com essa taxonomia possibilitam a geração de maior familiaridade com o problema de pesquisa pouco ou nunca investigado e permite a construção de futuras hipóteses. Nesse sentido, o objetivo desse tipo de investigação não é testar hipóteses, uma vez que sua característica está na sondagem de associações, fenômenos e processos muito pouco conhecidos (Minayo, 2007).

Pesquisas exploratórias objetivam conhecer com maior profundidade o tema, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa atual e servir de base para investigações futuras (Raupp; Beuren, 2006). Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), essas pesquisas servem para familiarizar a comunidade científica com fenômenos relativamente desconhecidos, alcançar informações sobre a possibilidade de realizar um estudo mais completo associado com um contexto particular, investigar novos problemas de pesquisa, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para novos estudos ou sugerir afirmações e postulados.

Estudos exploratórios consistem em investigações de pesquisa empírica cuja finalidade é a formulação de novos problemas de pesquisa, com base em três principais objetivos: (1) criar hipóteses; (2) ampliar a familiaridade do pesquisador com um

ambiente, fato ou fenômeno para a realização de um estudo futuro mais preciso e, por fim, (3) modificar e clarificar conceitos (Marconi; Lakatos, 2021).

Na mesma direção, Farias Filho e Arruda Filho (2015) percebem que esse tipo de estudo se caracteriza por uma aproximação inicial com o problema de investigação e busca estabelecer os primeiros contatos com o fenômeno de interesse. Uma característica desse tipo pesquisa é quando o tema selecionado é pouco investigado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele, de forma que o produto final passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação futura mediante procedimentos mais sistematizados e com outras abordagens (Gil, 2019).

Essa tipologia é empregada quando o pesquisador busca analisar tópicos sobre os quais há pouco conhecimento acumulado, de modo que o estudo exploratório deve ser considerado, via de regra, como o primeiro passo nas investigações científicas (Matias-Pereira, 2016). De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), estudos com essas características poucas vezes são um fim em si mesmo, pois, geralmente, determinam tendências, identificam áreas, ambientes, contextos e situações de estudo, relações potenciais entre variáveis; ou estabelecem o “tom” de pesquisas anteriores mais elaboradas e rigorosas.

O estudo exploratório é um meio valioso para fazer novas perguntas em temas pouco investigados e para obtenção de *insights* sobre um tópico de interesse (Saunders; Lewis; Thornhill, 2016). Além disso, os autores complementam que esse tipo de estudo é particularmente útil para esclarecer uma compreensão de alguma questão, problema ou fenômeno, como se não existisse certeza de sua natureza precisa e de seus desdobramentos.

Para Marconi e Lakatos (2022), são exemplos de pesquisas exploratórias: (1) a pesquisa bibliográfica; (2) o estudo de caso; e (3) o levantamento de campo, que se destaca por ser a modalidade de pesquisa adotada na presente tese. Dessa forma, por meio de levantamento de campo, foi possível compreender um fenômeno pouco explorado que envolve as relações de confiança entre parceiros de negócios, o grau de importância de indicadores de desempenho e os fatores contingenciais internos e externos das empresas investigadas.

Destaca-se que essas variáveis eram, em grande parte, analisadas de forma isolada na literatura. No entanto, o eixo relacional entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e a confiança estabelecida entre as empresas pesquisadas e seus parceiros de negócios, à luz da teoria da contingência, ainda se mostra pouco investigado. Nesse

sentido, a tese apresenta caráter exploratório, uma vez que busca ampliar a compreensão sobre a interação entre esses constructos em um contexto específico das indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios de Fortaleza – CE, no qual fatores contingenciais internos e externos podem influenciar simultaneamente os indicadores de desempenho e as relações interorganizacionais de confiança. Assim, a tese não se limita a testar relações previamente consolidadas, mas procura identificar padrões, associações e tendências analíticas que contribuam para o avanço teórico e para a formulação de hipóteses em pesquisas futuras.

O presente estudo também é classificado como quantitativo. Esta abordagem é caracterizada pela utilização de números e métricas estatísticas que possibilitam descrever populações e fenômenos, além de verificar a existência de associação entre variáveis (Gil, 2019). Esse tipo de estudo parte de uma visão quantificável, o que implica traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, geralmente, utilizando recursos e técnicas estatísticas (Farias Filho; Arruda Filho, 2015).

Na mesma direção, pesquisas que visam realizar avaliações quantitativas, por meio da organização, sumarização, caracterização e interpretação de dados numéricos coletados, devem apresentar tal classificação (Martins; Theóphilo, 2016). Para os autores supracitados, é comum a utilização de métodos e técnicas da estatística descritiva e inferencial para fins de tabulação e análise dos dados de natureza numérica da pesquisa.

O método quantitativo, conforme o próprio nome sugere, tem como principal característica a utilização da quantificação, seja nas modalidades de coleta de informações ou no tratamento das mesmas. Isso é realizado por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples – como, por exemplo, percentual, média, desvio-padrão – até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, análises multivariadas, entre outras (Matias-Pereira, 2016, p. 85).

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), a abordagem quantitativa utiliza a coleta de dados para mensurar fenômenos e testar hipóteses, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões, realizar análises de correlações e causa-efeito, bem como comprovar teorias. Ainda para os autores, essa abordagem apresenta diversos benefícios científicos, tais como: (1) a oportunidade de generalizar os resultados mais amplamente; (2) permite um maior controle sobre os fenômenos, como um ponto de vista de contagem e suas magnitudes; (3) proporciona uma possibilidade de réplica e um enfoque sobre pontos específicos desses fenômenos e, por fim, (4) facilita na comparação entre pesquisas anteriores.

A pesquisa científica classificada como quantitativa apresenta algumas características principais (Saunders; Lewis; Thornhill, 2016): (1) repetidamente usada como um sinônimo para qualquer técnica de coleta de dados ou procedimento de análise de dados que gera ou usa dados numéricos; (2) utiliza técnicas de coleta de dados estruturadas e predeterminadas; (3) examina as associações entre as variáveis, foco do presente estudo, que são mensuradas numericamente e analisadas; (4) utiliza uma variedade de técnicas de estatísticas e gráficos e, por fim, (5) o pesquisador é visto como independente daqueles que estão sendo pesquisados.

Nessa abordagem o investigador procura mensurar as associações funcionais entre as variáveis e identificar os elementos básicos do fato estudado, demonstrando a evolução das relações entre diferentes elementos (Marconi; Lakatos, 2022). Além disso, os autores supracitados observam que essa abordagem apresenta diversas vantagens, como a precisão e o controle das variáveis investigadas, verificação das evidências empíricas pela análise estatística e prevenção da inferência e da subjetividade do pesquisador.

Para Saunders, Lewis e Thornhill (2016), as pesquisas quantitativas, geralmente, são associadas com estratégias de pesquisa experimentais e de levantamento (questionários ou entrevistas e observação estruturada). Dessa forma, essa tipificação mostra-se adequada ao presente estudo, uma vez que utiliza estatística descritiva e inferencial com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, permitindo mensurar as associações funcionais entre as variáveis investigadas e estabelecer padrões.

A tese também apresenta um delineamento de pesquisa de campo. Nesse tipo de estudo o processo de coleta de dados é efetuado “em campo”, para que possa ser captado os fenômenos que serão investigados, sem que exista necessariamente uma interferência do pesquisador sobre eles (Andrade, 2010). A pesquisa de campo versa sobre a observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, no processo de coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los (Marconi; Lakatos, 2021). Nesse contexto, o ambiente de exploração corresponde às indústrias do polo de confecção de artigos de vestuário e acessórios de Fortaleza – CE, nas quais foram realizadas visitas presenciais e agendamentos online.

Uma característica fundamental desse tipo de estudo é que o pesquisador deve buscar as informações diretamente junto à população investigada, sendo necessário deslocar-se até o espaço onde o fenômeno ocorre ou ocorreu, a fim de reunir um conjunto de dados a serem documentados (Gonçalves, 2001). Nesse tipo de pesquisa, realiza-se

grande parte do trabalho pessoalmente, ao conduzir os levantamentos dos dados científicos (Gil, 2008).

Segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 88), as pesquisas de campo têm como “objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema para o qual se procura uma resposta, ou para uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles”. As associações analisadas no estudo referem-se aos fatores contingenciais, à confiança entre parceiros de negócios e à importância atribuída aos indicadores de desempenho por parte das indústrias do setor investigado.

Para Marconi e Lakatos (2021), a pesquisa de campo apresenta três fases principais: (1) a primeira fase consiste em uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão, servindo de base para identificar o estado da arte, permitindo ainda que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa; (2) a segunda fase, de acordo com a natureza da pesquisa, devem-se determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões e, por fim, (3) a última fase antes que se realize a coleta de dados é preciso estabelecer tanto as técnicas de registro desses dados, como as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior.

Ressalta-se que as pesquisas de campo, na maioria das vezes, iniciam-se com plano bem geral, em decorrência da natureza exploratória envolvida, que leva em consideração muito mais os objetivos da pesquisa e as limitações materiais do que propriamente a definição de procedimentos (Gil, 2008). Contudo, conforme o autor supracitado, a pesquisa de campo apresenta alguns benefícios em relação a outros métodos científicos, tais como: seus resultados costumam ser mais fidedignos, uma vez que é desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos; a forma de coleta de dados tende a ser mais econômica e com maior celeridade e, por fim, como o pesquisador apresenta um nível mais elevado de participação, aumenta-se a probabilidade de os sujeitos oferecerem respostas mais relevantes e confiáveis.

3.2 População e amostra do estudo

A população do estudo é composta por indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios de Fortaleza – CE, listadas na Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC). Para fins de determinação da população, realizou-se uma

consulta ao Guia Industrial do Ceará, de modo que foi identificado um total de 876 empresas, representando as indústrias objeto da pesquisa.

A justificativa para seleção das empresas cadastradas na FIEC deve-se à representatividade industrial da entidade, bem como ao seu compromisso de contribuir para a sustentabilidade das indústrias e o atendimento das demandas de saúde e qualidade de vida dos trabalhadores no estado do Ceará. A entidade apresenta como missão fortalecer a indústria e incentivar o desenvolvimento socioeconômico do estado, estimulando a competitividade, gerando novos negócios e fortalecendo vínculos institucionais (FIEC, 2024), fatores estes que indicam a credibilidade e relevância da entidade para representar a base de indústrias que compõe a população do estudo.

De forma adicional, a justificativa para escolha das indústrias de Fortaleza – CE deve-se ao destaque da cidade como polo tradicional do setor têxtil e, especialmente, da confecção de artigos de vestuário e acessórios. Destaca-se que essa relevância decorre não apenas da presença de indústrias locais e de algumas filiais originárias das regiões Sul e Sudeste, mas também do estímulo de incentivos governamentais e, sobretudo, da tradição cultural do comércio local e da estrutura voltada para esse segmento (Muniz; Souza, 2022).

Especificamente, a partir do estímulo à produção e ao beneficiamento da cultura do algodão no final do século XIX, Fortaleza passou a consolidar a indústria de confecções como um dos principais segmentos econômicos do estado do Ceará (Muniz; Souza, 2022; SUDENE, 2023). Enfatiza-se, que o estado é considerado um dos maiores fabricantes do país, posição sustentada por um parque produtivo diversificado quanto aos tamanhos das unidades produtivas e segmentado no que se refere à oferta de produtos, o que contribui diretamente para o desenvolvimento econômico e social, por meio da ampla geração de emprego e renda (ADECE, 2022).

O estado do Ceará, em particular o município de Fortaleza, é considerado um dos principais polos industriais da moda no país. Embora tenha sido impactado pela crise econômica decorrente da pandemia de Covid-19 e pelo aumento da concorrência mundial, o setor vem revertendo esse quadro por meio de ações direcionadas à capacitação produtiva e à inovação (Amaral *et al.*, 2025; CIN, 2024).

Para Pimentel (2023), em um processo de renovação contínua no período pós-pandemia, a cadeia produtiva da moda vem se reinventando e reafirmando o Ceará, especialmente Fortaleza, como destino de uma rota de destaque no Brasil, que conquistou prestígio tanto pela presença de feiras populares tradicionais quanto pelo novo modelo de

atacarejo, elucidando, ainda, o polo varejista de moda e as indústrias de confecção e têxtil cearenses.

Pontua-se que as indústrias de Fortaleza além de poderem utilizar amplamente aspectos de terceirização em algumas etapas do processo produtivo (Goulard *et al.*, 2021; Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007), também são pioneiras em trabalhar com novas formas de intermediação das vendas, por meio de corretores de moda, conforme a lei nº 13.695, que são profissionais responsáveis por facilitar as compras de lojistas, consumidores e revendedores (Portal do Comércio, 2018), tanto na ótica presencial como digital, para os diversos tipos de segmentos de vendas que o setor costuma realizar transações, como vendas para *private label*, vendas para magazines (grandes compradores), venda para atacadistas de pequenas lojas, fabricantes para sacoleiras e feirantes e demais fabricantes que focam na vendas para o varejo e atacarejo.

Nesse sentido, Fortaleza constitui um polo relevante do setor, em nível estadual quanto nacional, caracterizado por uma ampla diversificação e competitividade que se estende por toda a região metropolitana, configurando-se como uma fonte de dinamismo e representatividade (FIEC, 2021), com impactos no número de estabelecimentos e na geração de empregos que ultrapassam os limites do município. A Região Metropolitana de Fortaleza apresenta o maior número de empresas do setor, concentrando cerca de 68,08% das indústrias instaladas no estado (ADECE, 2022).

De acordo com Santos, Silva e Bezerra (2020), a concentração de indústrias confeccionistas em Fortaleza é significativa para o estado do Ceará, uma vez que, enquanto as demais cidades concentram 29,48% das unidades produtivas do setor, aproximadamente 70,52% das confecções estão localizadas na capital cearense. De modo concomitante, o setor encontra-se centralizado no polo regional de Fortaleza, que reúne a maior parte dos estabelecimentos, bem como o maior contingente de empregos formais do estado do Ceará (SUDENE, 2023), reforçando a relevância social e acadêmica desse segmento selecionado como objeto de estudo.

Todas as 876 empresas da população listadas na FIEC tiveram seus representantes (proprietários e gestores) convidados a participar do estudo por meio de correspondência eletrônica, convites em redes sociais e abordagens presenciais durante visitas aos polos. Contudo, obteve-se um total de 90 questionários respondidos integralmente pelos representantes das indústrias, correspondendo à amostra do estudo. Esse conjunto de indústrias participantes representa uma parcela significativa do setor investigado,

garantindo diversidade em termos de porte, segmentos de atuação e práticas organizacionais.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Para fins de coleta de dados, o estudo utiliza a técnica de levantamento de campo (*survey*), por meio de questionário padronizado e estruturado, de acordo com o Apêndice. Esse tipo de técnica metodológica é recorrente em pesquisas quantitativas, que parte da coleta padronizada para caracterização dos elementos quando ocorre o estudo (Andrade, 2010; Farias Filho; Arruda Filho, 2015). Dessa forma, ao utilizar essa técnica é possível apresentar uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma determinada população ou amostra (Creswell, 2010).

Conforme Gil (2019), a pesquisa *survey* é representada pela indagação direta de um grupo de pessoas ou empresas cujo comportamento se deseja conhecer. Conforme a presente tese, o grupo de interesse corresponde às indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios de Fortaleza - CE. Os estudos do tipo *survey* “são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais” (Martins; Theóphilo, 2016, p. 58).

Segundo Marconi e Lakatos (2022), a pesquisa do tipo *survey* objetiva descrever, explicar e explorar um fenômeno sob estudo. Ressalta-se que algumas pesquisas do tipo *survey* buscam ir além da simples descrição de distribuições e relações, procurando explicar e interpretar, com maior detalhamento e profundidade, os ambientes sociais investigados. (Martins; Theóphilo, 2016).

Como forma de otimizar e viabilizar a obtenção de dados, a coleta dos questionários padronizados e estruturados foi realizada por meio de envio de questionários eletrônicos, de aplicações presenciais e virtuais com os representantes das indústrias investigadas (gestores ou proprietários) que apresentavam conhecimentos técnicos e práticos acerca do problema de pesquisa.

O período de coleta de dados foi de quatro meses, com início em maio de 2024 e conclusão em agosto do mesmo ano. Nesse intervalo, foram realizados o envio de questionários eletrônicos via e-mail e redes sociais, bem como a aplicação presencial ou virtual, previamente agendada.

Os procedimentos para conduzir a coleta de dados ocorreram em quatro etapas principais: (1) cadastro das indústrias investigadas; (2) envio de questionários eletrônicos;

(3) contato com os gestores e/ou proprietários das indústrias investigadas para fins de agendamento das aplicações de questionários; e (4) realização das aplicações de questionários.

Na primeira etapa, realizou-se um cadastro, em uma planilha eletrônica, com todas as indústrias do setor investigado listadas na FIEC. As informações necessárias para a composição do cadastro incluíam razão social, nome fantasia, Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), endereço, telefone, e-mail e redes sociais.

No que tange à segunda etapa, os questionários eletrônicos foram enviados em cinco momentos. Dessa forma, no início de cada mês (maio, junho, julho e agosto) enviou-se e-mails explicando a relevância da participação no estudo e solicitando aos respondentes para desconsiderar caso já tivessem enviado as respostas anteriormente. Por fim, o último e-mail teve como objetivo agradecer aos respondentes e garantir o envio dos resultados após a conclusão da pesquisa.

Em relação à terceira etapa, estabeleceu-se contato com os representantes das indústrias investigadas para agendamento da aplicação dos questionários, por meio de telefonemas, envio de mensagens eletrônicas para *e-mails* e redes sociais, além de contato presencial em decorrência de visitas realizadas aos polos de confecção. A principal justificativa para a adoção dessa técnica de coleta de dados foi o baixo nível de retorno dos questionários por correspondência eletrônica. Dessa forma, tornou-se possível ampliar o número de respondentes do estudo, viabilizando sua realização.

Por fim, para a execução da última etapa, realizou-se a aplicação de questionários junto aos gestores e/ou proprietários das indústrias, tanto de forma presencial, nas sedes das empresas e nos polos de confecção, quanto de forma virtual, por meio da plataforma *Google Forms*. Ressalta-se que a primeira aplicação ocorreu em 2 de maio de 2024, enquanto a última foi realizada em 9 de agosto de 2024.

3.4 Variáveis do estudo

Para a operacionalização da *survey* e a consequente aplicação do questionário, utilizou-se um conjunto de variáveis fundamentadas na literatura específica sobre as teorias da contingência, da confiança interorganizacional, das relações entre parceiros de negócios e da mensuração de desempenho, com ênfase em indicadores de desempenho (Beamon, 1998; Bigliardi; Bottani, 2010; Callado; Jack, 2015, 2017, 2021; Chang, 2009; Chang *et al.*, 2013; Das; Teng, 1998; Gambelli *et al.*, 2021; Goulard *et al.*, 2021; Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007; Kankam; Dza, 2025; Lin; Sung; Lo, 2015; Mayer;

Davis; Schoorman, 1995; Montenegro; Callado, 2019; Morgan; Hunt, 1994; Owot *et al.*, 2023a, 2023b; Pakurár *et al.*, 2019; Park; Lee; Yoo, 2005; Wadongo, 2014), conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Variáveis Estruturais do Questionário da Pesquisa

Partes	Categorias	Variáveis	Fontes de Referência
I. Demografia	Análise Demográfica	Idade, Sexo, Nível de Escolaridade, Experiência profissional e Tempo de atuação na empresa.	(Callado; Jack, 2021; Wadongo, 2014)
II. Perfil das Empresas	Análise do perfil das empresas	Tempo de atuação da empresa no mercado, Abrangência do mercado explorado, Faturamento anual bruto e Número de empregados.	(Callado; Jack, 2017, 2021; Chang, 2009; Chang <i>et al.</i> , 2013; Gambelli <i>et al.</i> , 2021; Pakurár <i>et al.</i> , 2019; Thomson, 2010)
III. Informações sobre relações interorganizacionais	Confiança	Competência, Benevolência, Integridade, Fontes, Modalidades, Disfunções, Táticas e Relações.	(Baah; Acquah; Ofori, 2022; Das; Teng, 1998; Kankam; Dza, 2025; Langfred, 2004; Lewicki; Bunker, 1996; Lin; Sung; Lo, 2015; Mayer; Davis; Schoorman, 1995; Morgan; Hunt, 1994; Owot <i>et al.</i> , 2023a, 2023b; Poppo; Zenger, 2002; Ring; Van De Ven, 1994; Zucker, 1986)
IV. Informações sobre as relações entre a empresa e seus parceiros de negócios	Análise das informações sobre relacionamentos interorganizacionais	Natureza das transações, Número de Fornecedores, Base de relações com fornecedores, Número de clientes, Base de relações com clientes, Natureza das atividades, Intermediação de vendas, Terceirização da produção e suas etapas.	(Callado; Jack, 2017, 2021; Goulard <i>et al.</i> , 2021; Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007)
V. Indicadores de desempenho	Indicadores financeiros	Lucratividade, Rentabilidade, Crescimento das vendas, Custos totais, Custos unitários, Custos de entrega, Fluxo de caixa, Custos dos pedidos, Retorno do investimento e Inventários.	(Beamon, 1999; Bhagwat; Sharma, 2007; Bigliardi; Bottani, 2010; Callado, 2016; Callado; Jack, 2017, 2021; Callado; Callado; Almeida, 2008; Chia; Goh; Hum, 2009; Gambelli <i>et al.</i> , 2021; Junqueira, 2010; Montenegro; Callado, 2019; Park; Lee; Yoo, 2005)
	Indicadores não financeiros	Quantidade de clientes, Novos clientes, Qualidade dos produtos Preço dos produtos, Devolução de produtos, Tempo de entrega Pontualidade de entrega, Responsividade, Crescimento da participação de mercado, Tempo de realização das operações, Flexibilidade de entrega, Tempo de estocagem, Fornecedores, Flexibilidade de volume operacional, Uso da capacidade instalada, Pós-venda, Entregas no prazo, Desperdícios, Produtividade dos empregados, Satisfação dos empregados, Rotatividade de empregados, Flexibilidade dos empregados,	

		Inovação nos produtos, Investimentos em treinamento e Gestão de risco	
VI. Fatores Contingenciais	Ambiente Externo	Intensidade da concorrência; Dinamismo ambiental; Incerteza ambiental.	(Abdel-Kader; Luther, 2008; Espejo, 2008; Otley, 2016; Wadongo, 2014)
	Estratégia	Agressividade; Análise; Defesa externa e interna Futuro; Proatividade e Inovação	(Akingbola, 2006; Chenhall; Landfield-Smith, 1998; Mcadam; Bailie, 2002; Otley, 2016; Wadongo, 2014)
	Estrutura	Grau de descentralização Grau de formalização Grau de estratificação Grau de complexidade	(Abdel-Kader; Luther, 2008; Brown; Iverson, 2004; Mcadam; Bailie, 2002; Otley, 2016; Wadongo, 2014)
	Tecnologia	Padronização de tarefas Complexidade tecnológica Incerteza na tarefa Independência tecnológica	(Al-Ammary; Hamad, 2012; Chenhall, 2003; Espejo, 2008; Fawcett <i>et al.</i> , 2015; Otley, 2016; Perrow, 1976; Wadongo, 2014)
	Tecnologia da Informação	Computadores pessoais e <i>laptops</i> , Internet, Intranet e e- mail, <i>Softwares</i> de Computador Especializado, Tecnologias de comunicação e Sistemas de informação de gestão.	(Al-Ammary; Hamad, 2012; Bowersox, 1990; Fawcett <i>et al.</i> , 2015; Junqueira, 2010; Otley, 2016; Perrow, 1976; Prater; Frazier; Reyes, 2005; Wadongo, 2014)
	Cultura	Cultura proativa reativa Cultura flexível/rígida Coletivismo/individualismo Centralização/descentralização	(Chenhall, 2003; Duke II; Edet, 2012; Teelken, 2008; Wadongo, 2014)
	Liderança	Excelência em gestão, eficácia do conselho, melhores práticas e estilo de gestão	(Chenhall, 2003; Cruz; Frezatti; Bido, 2015; Teelken, 2008; Tomei; Riche, 2016; Wadongo, 2014)

Fonte: Elaboração própria (2025).

As variáveis selecionadas no Quadro 12 foram segregadas em seis partes: a primeira (I) é destinada à demografia; a segunda (II) descreve o perfil das empresas; a terceira (III) evidencia as informações sobre os aspectos de confiança; a quarta (IV) destina-se às informações sobre as relações entre a empresa e seus parceiros de negócios; a quinta (V) detalha os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros e, por fim, a sexta (VI) descreve os fatores contingenciais internos e externos.

A primeira parte é destinada a análise demográfica, ao considerar as variáveis categóricas idade, sexo, nível de escolaridade, experiência profissional e tempo de atuação na empresa, para fins de traçar o perfil dos gestores/proprietários participantes da pesquisa e auxiliar os testes realizados nas análises inferenciais. Na mesma direção, a segunda parte descreve o perfil das empresas, enfatizando em caracterizar diversas

variáveis categóricas, tais como: tempo de atuação da empresa no mercado, abrangência do mercado explorado, faturamento anual bruto e número de empregados.

A terceira parte apresenta as variáveis ordinais que mensuram os aspectos da confiança entre parceiros de negócios, conforme oito dimensões principais: (1) competência; (2) benevolência; (3) integridade; (4) fontes da confiança; (5) modalidades da confiança como instituição; (6) disfunções da confiança; (7) táticas contra rigidez da confiança e (8) relações entre confiança e governança formal.

A primeira dimensão, competência, é analisada por meio de cinco variáveis: confiabilidade, habilidades técnicas, experiência, qualidade e agências reguladoras. A segunda dimensão, benevolência, é investigada por meio de quatro variáveis (empatia; altruísmo; lealdade e boa vontade). A terceira dimensão, integridade, é analisada por meio de sete variáveis (reputação; abertura; credibilidade; honestidade; justiça; compatibilidade de objetivos e comunicação). A quarta dimensão, fontes da confiança, é mensurada por meio de quatro variáveis (tipos de relações; intensidade das relações; qualidade das relações e tempo das relações). A quinta dimensão, modalidades da confiança como instituição, também é analisada por meio de quatro variáveis (função operacional; rotinas; objetivos e valores). A sexta dimensão, disfunções da confiança, é investigada através de quatro variáveis (falta de objetividade; criatividade inibida; confiança excessiva e ignorar evidências). A sétima dimensão, táticas contra rigidez da confiança, é mensurada por meio de cinco variáveis (competição; acomodação; evitar confronto; colaboração e exposição a risco). Por fim, a última dimensão, relações entre confiança e governança formal, é analisada conforme duas variáveis principais (substitutas entre si e complementares).

Dessa forma, os respondentes precisavam indicar a percepção sobre a importância relativa dos aspectos referentes à confiança dos parceiros de negócios para cada variável respectiva, por meio de uma escala de *Likert* de cinco pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (5) “concordo totalmente”.

A quarta parte apresenta as variáveis categóricas que mensuram as informações sobre as relações entre a empresa e seus parceiros de negócios, tais como natureza das transações (transações de mercado; cooperação entre parceiros de negócio; coordenação de ações entre parceiros de negócio e ações conjuntas coordenadas entre parceiros de negócios), número de fornecedores, base de relações com fornecedores (transações individuais; contratos de curto prazo; contratos de longo prazo e *joint ventures*/participação societária), número de clientes, base de relações com clientes

(transações individuais; contratos de curto prazo; contratos de longo prazo e *joint ventures*/participação societária), natureza das atividades (não tem loja própria; tem loja de varejo própria; tem loja de atacado própria e tem loja de varejo e atacado própria), intermediação de vendas (sim/não), terceirização da produção (sim/não) e etapas da terceirização da produção (criação; modelagem; corte; costura e acabamento).

A quinta parte é destinada para identificar o grau de importância referente aos indicadores financeiros (lucratividade, rentabilidade, crescimento das vendas, custos totais, custos unitários, custos de entrega, fluxo de caixa, custos dos pedidos, retorno do investimento e inventários) e não financeiros (quantidade de clientes, novos clientes, qualidade dos produtos, preço dos produtos, devolução de produtos, tempo de entrega, pontualidade de entrega, responsividade, crescimento da participação de mercado, tempo de realização das operações, flexibilidade de entrega, tempo de estocagem, fornecedores, flexibilidade de volume operacional, uso da capacidade instalada, pós-venda, entregas no prazo, desperdícios, produtividade dos empregados, satisfação dos empregados, rotatividade de empregados, flexibilidade dos empregados, inovação nos produtos, investimentos em treinamento e gestão de risco).

Para esse conjunto de indicadores (variáveis ordinais), os respondentes são convidados a assinalar a alternativa que melhor representa o grau de importância atribuído aos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos, variando de (1) “baixo” a (5) “muito importante”.

Por fim, a última parte descreve os sete fatores contingenciais utilizados na pesquisa, representados por variáveis ordinais: (1) ambiente externo; (2) estratégia organizacional; (3) estrutura organizacional; (4) tecnologia; (5) tecnologia da informação; (6) cultura organizacional e (7) liderança.

O fator contingencial ambiente externo é mensurado por meio das variáveis intensidade da concorrência, dinamismo ambiental e a incerteza ambiental. Especificamente, a variável intensidade da concorrência é representada por quatro dimensões (competição por funcionários entre empresas, competição por financiamento externo entre empresas, competição por compra de insumos/componentes entre empresas e competição pela frequência de lançamento de novos produtos ou serviços entre empresas). A variável dinamismo ambiental é representada por quatro dimensões (ambiente regulamentar, ambiente econômico social, aspectos políticos e ambiente tecnológico). Por fim, a variável incerteza ambiental também é representada por quatro dimensões (previsibilidade nos requisitos governamentais, previsibilidade das atitudes da

concorrência, previsibilidade das preferências dos clientes e previsibilidade das ações dos fornecedores).

Para os fatores contingenciais externos, os respondentes são convidados a indicar o nível de percepção em relação às dimensões de concorrência, dinamismo ambiental e incerteza ambiental enfrentadas por sua empresa, utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (5) “concordo totalmente”.

Acerca dos fatores contingenciais internos, a estratégia organizacional é representada por sete variáveis ordinais sugeridas, indicativas de prioridades que poderiam ser adotadas pelas empresas, tais como: (1) a empresa constantemente tenta estar entre as principais empresas no Brasil – proatividade; (2) a empresa busca uma alta qualidade do produto/serviço – inovação; (3) a empresa analisa operações diárias para informar a tomada de decisão - análise; (4) a empresa procura constantemente ter relações estreitas com as partes interessadas – defesa externa; (5) a empresa constantemente se concentra no monitoramento e redução de custos – defesa interna; (6) a empresa procura ter um preço de venda muito menor do que o da concorrência – agressividade e, por fim, (7) a empresa enfatiza a tomada de decisão estratégica e planejamento de longo prazo – futuro.

A estrutura organizacional é representada por quatro variáveis ordinais, indicativas de aspectos priorizados: (1) participação da equipe no processo formal de tomada de decisão - grau de descentralização; (2) descrições de trabalho formais e observação de regras e regulamentos escritos - grau de formalização; (3) simpatia e proximidade entre gestores e funcionários - grau de estratificação e (4) formação profissional da equipe e especializações profissionais – grau de complexidade.

A tecnologia também é representada por quatro variáveis ordinais, refletindo as características das tarefas executadas pelas equipes da empresa: (1) a equipe trabalha com tarefas que dependem de procedimentos padronizados e automatizados por processos - padronização de tarefas ; (2) as tarefas da equipe envolvem uma variedade de atividades - complexidade tecnológica; (3) medidas de desempenho de tarefas da equipe são claras e as variações facilmente analisadas - incerteza na tarefa e, finalizando, (4) as tarefas da equipe são mutuamente dependentes de outras tarefas da equipe da empresa - independência tecnológica.

O fator contingencial tecnologia da informação é representado por cinco variáveis ordinais, indicativas da utilização de aspectos de tecnologia da informação nas tarefas diárias: (1) computadores pessoais e *laptops*; (2) internet, em todo o mundo web, intranet,

e-mail; (3) *softwares* de computador especializado; (4) tecnologias de comunicação e (5) sistemas de informação de gestão.

A cultura organizacional é composta por cinco variáveis ordinais, que refletem a cultura organizacional adotada pelas empresas: (1) os funcionários pensam de forma proativa e tentam evitar potenciais problemas - cultura proativa ; (2) os funcionários são receptivos a novas ideias e regulamentos - cultura flexível; (3) há atmosfera de cooperação, lealdade e boas relações informais - coletivismo; (4) os funcionários são abertos uns aos outros, possuem espírito de equipe e união - coletivismo e, por fim, (5) o trabalho é feito com base no consenso e participação dos trabalhadores – descentralização.

Concluindo, a liderança organizacional é representada por quatro variáveis ordinais, nas quais refletem o estilo de liderança organizacional adotado pelas empresas: (1) a equipe de gestão gosta de assumir riscos e pensar de forma proativa – estilo de gestão; (2) a equipe de gestão enfatiza em práticas de gestão sofisticadas – melhores práticas; (3) a equipe de gestão tem uma excelente relação de trabalho com o proprietário/presidente da empresa – excelência de gestão e (4) o gestor/proprietário da empresa fornece orientação suficiente e liderança global para a empresa – eficácia do conselho.

Para obter a percepção dos respondentes, utilizou-se, novamente, uma escala de *Likert* de cinco pontos, variando de (1) “discordo totalmente” a (5) “concordo totalmente”, com o objetivo de identificar até que ponto a empresa se relaciona com as variáveis representantes dos fatores contingenciais internos.

No que se refere ao processo de validação, o instrumento foi inicialmente submetido à validação de conteúdo, por meio da avaliação de especialistas com experiência nas áreas de gestão e contabilidade. Esses avaliadores analisaram a clareza, relevância e adequação dos itens, bem como sua aderência conceitual aos construtos teóricos que fundamentam a pesquisa, contribuindo para o refinamento do questionário.

Adicionalmente, os aspectos da demografia e perfil das empresas, os fatores contingenciais, os aspectos de confiança, os elementos das relações entre a empresa e seus parceiros de negócios e os indicadores de desempenho foram consolidados em um questionário previamente submetido a um pré-teste, aplicado a um grupo restrito de respondentes com perfil semelhante ao da amostra final. O pré-teste permitiu verificar a compreensão das questões, o tempo médio de resposta e a consistência dos itens, possibilitando ajustes antes da aplicação definitiva do instrumento.

3.5 Técnicas de análise de dados

Para a consecução dos objetivos, foram realizados previamente testes estatísticos descritivos, com o intuito de organizar, resumir e caracterizar o conjunto de dados da pesquisa, de modo a subsidiar os testes inferenciais das variáveis investigadas, conforme apresentado no Quadro 13, que constitui a base de todo o processo de análise e apresentação dos resultados da presente tese.

Quadro 13 - Variáveis e tratamento estatístico para consecução dos objetivos do estudo

OBJETIVOS	VARIÁVEIS TESTADAS	MÉTODO ESTATÍSTICO
Examinar as relações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais	Indicadores de desempenho financeiros Indicadores de desempenho não financeiros Fatores Contingenciais Externos Fatores Contingenciais Internos	Correlação de <i>Spearman</i>
Investigar as associações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e os aspectos das relações entre parceiros de negócios	Indicadores de desempenho financeiros Indicadores de desempenho não financeiros Aspectos das relações entre parceiros de negócios	Correlação de <i>Spearman</i> e teste U de <i>Mann-Whitney</i>
Analisar as associações entre os aspectos da confiança interorganizacional e os elementos das relações entre parceiros de negócios	Aspectos da confiança interorganizacional Aspectos das relações entre parceiros de negócios	Teste U de <i>Mann-Whitney</i>
Avaliar as relações entre os aspectos da confiança interorganizacional e os fatores contingenciais.	Aspectos da confiança interorganizacional Fatores Contingenciais Externos Fatores Contingenciais Internos	Correlação de <i>Spearman</i>

Fonte: Elaboração própria (2025).

A estatística descritiva “permite ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento dos dados por meio de tabelas, gráficos e medidas-resumo, identificando tendências, variabilidade e valores atípicos” (Fávero *et al.*, p.51, 2009). Por meio da estatística descritiva é possível organizar, sumarizar e descrever um conjunto de dados da pesquisa (Martins; Theóphilo, 2016).

A presente tese utiliza esse método estatístico, por meio da análise de frequências, para subsidiar os testes inferenciais com a caracterização do perfil dos respondentes, das empresas, das relações interorganizacionais de confiança, das relações entre empresas e

seus parceiros de negócios, da importância relativa dos indicadores de desempenho e, por fim, dos fatores contingenciais.

Para fins de responder aos objetivos do estudo, utiliza-se a estatística inferencial, com o emprego dos testes não-paramétricos de correlação de *Spearman* e o teste U de *Mann-Whitney*. Segundo Martins e Theóphilo (2016), a estatística inferencial pode ser definida como um conjunto de métodos que tornam possível a estimação de características de uma população baseadas nos resultados amostrais. Corroborando, “a inferência estatística tem como objetivo propiciar ao pesquisador a elaboração de conclusões acerca de uma população a partir de uma amostra” (Fávero *et al.*, 2009, p. 96).

Ressalta-se que para realizar análises não-paramétricas deve-se partir das seguintes considerações principais: (1) a maioria dessas análises não precisa de pressupostos sobre a forma da distribuição populacional e, conseqüentemente, aceitam distribuições não normais; (2) as variáveis não têm necessariamente de estarem mensuradas em um nível intervalar ou de razão, assim, pode-se analisar dados nominais ou ordinais (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Para responder o primeiro, segundo e o quarto objetivo do estudo, utilizou-se o teste estatístico de Correlação de *Spearman*, uma vez que as variáveis investigadas são enquadradas nos critérios específicos do teste (a exemplo dos indicadores de desempenho, fatores contingenciais e aspectos da confiança interorganizacional).

Conforme Martins e Theóphilo (2016), esse teste trata-se de uma medida de intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal, permitindo que os objetos ou indivíduos em pesquisa possam dispor-se por postos, em duas séries ordenadas. Ainda para os autores supracitados, o coeficiente ordinal de *Spearman* foi derivado do coeficiente de correlação linear de *Pearson*, e é simbolizado por “rs”, de modo que $-1 \leq rs \leq 1$ ou $100\% \leq rs \leq 100\%$. Dessa forma, a Correlação de *Spearman* é o equivalente não paramétrico da correlação de *Pearson*, ao ponto que sua interpretação segue princípios semelhantes, contudo trata-se de uma medida de correlação não linear, que não pode ser usada para o cálculo do coeficiente de determinação (Barros *et al.*, 2012).

Na mesma direção, Sampieri, Collado e Lucio (2013) também observam que o teste é representado por medidas de correlação para variáveis em um nível ordinal (ambas), de modo que os indivíduos podem ser ordenados por postos (hierarquias). Dessa forma, a sua utilização é apropriada aos casos que atendem os seguintes critérios: (1) quando ao menos uma das variáveis (x ou y) foi mensurada em escala ordinal; (2) quando

as variáveis não são normalmente distribuídas; (3) quando a amostra é considerada pequena e, por fim, (4) quando é necessária uma medida de associação entre duas variáveis que não têm relação linear (Barros *et al.*, 2012).

Visando responder o segundo e o terceiro objetivo do presente estudo, utilizou-se teste estatístico não-paramétrico U de *Mann-Whitney*. Esse teste é selecionado quando duas amostras independentes foram extraídas de populações com médias iguais e que suas variáveis possam ser medidas em escala ordinal ou quantitativa (Fávero *et al.*, 2009). Ainda para os autores supracitados, esse teste é considerado um dos métodos não-paramétricos mais relevantes, sendo uma alternativa ao teste paramétrico *t* para duas amostras independentes quando a amostra for pequena e/ou quando a hipótese de normalidade for violada.

Martins e Theóphilo (2016) destacam que esse teste não exige hipóteses sobre distribuições populacionais ou suas variâncias, podendo ser aplicado tanto a variáveis de nível intervalar quanto ordinal. Além disso, esse teste “não considera valores médios e, de maneira similar ao teste de *Wilcoxon*, baseia-se na comparação da soma dos postos (posições) que os valores ocupam em cada um dos dois grupos” (Barros *et al.*, 2012, p. 126). Por fim, a hipótese nula do teste H_0 afirma não haver diferença entre os grupos, e a hipótese alternativa H_1 afirma haver diferenças estatisticamente significantes entre os grupos, além de serem considerados como parte da mesma população (Fávero *et al.*, 2009).

As características das variáveis relativas aos aspectos das relações entre parceiros de negócios, como natureza das transações e natureza das atividades, utilização de parceiros para intermediar vendas, terceirização/sublocação da produção e atividades terceirizadas, permitiu a utilização do teste U de *Mann-Whitney* para investigar as associações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e os aspectos da confiança interorganizacional.

Para a presente tese, foram considerados estatisticamente significativos os resultados dos testes não paramétricos que apresentaram nível de confiança de 95%, correspondente a $p \leq 0,05$, indicando a rejeição da hipótese nula quando o valor de *p* foi inferior ou igual a 0,05. Nessas condições, considera-se haver evidências de associações estatisticamente significativas entre as variáveis analisadas, bem como que as diferenças de médias observadas entre os grupos foram estatisticamente significativas no contexto do teste U de *Mann-Whitney*.

Na mesma direção, foram considerados estatisticamente significativos apenas os coeficientes de correlação de *Spearman* que atenderam ao mesmo nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$), indicando, igualmente, a rejeição da hipótese nula. Salienta-se que todos os procedimentos estatísticos foram operacionalizados por meio do *software* STATISTICA® for Windows®.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se, na primeira parte, os resultados das estatísticas descritivas das variáveis testadas, que servem de base para caracterizar o perfil dos respondentes e das empresas, as relações interorganizacionais de confiança, as relações interorganizacionais entre as empresas e seus parceiros de negócios, os indicadores de desempenho e os fatores contingenciais externos e internos. Na segunda parte, apresentam-se os resultados dos testes de correlação de *Spearman* e dos testes U de *Mann-Whitney* aplicados às variáveis investigadas, conforme Quadro 13. Por fim, na última parte, discutem-se os principais resultados empíricos do estudo, os quais fundamentam a resposta aos objetivos específicos da tese.

4.1 Estatística descritiva

4.1.1 Perfil dos respondentes

As evidências apresentadas nesta seção referem-se ao perfil dos 90 respondentes atuantes no setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios de Fortaleza - CE. Nesse sentido, a Tabela 1 descreve a idade dos respondentes.

Tabela 1 - Idade dos respondentes	
Idade	%
Até 30 anos	15,56
Entre 31 e 40 anos	31,11
Entre 41 e 50 anos	30,00
Acima de 50 anos	23,33
Fonte: Dados da pesquisa (2025).	

Em relação à idade dos respondentes, verificou-se que 31,11% estavam situados na faixa etária entre 31 e 40 anos, indicado a frequência relativa com maior representatividade. De forma similar, com um total de 30%, a faixa etária situada entre 41 e 50 anos, apresentou a segunda maior representatividade entre os respondentes. Por sua vez, com um total de 15,56%, a faixa etária abaixo dos 30 anos foi a de menor representação.

A Tabela 2 apresenta o perfil dos respondentes quanto ao sexo. Observa-se a predominância do sexo feminino, que corresponde a 70% dos participantes, enquanto 30% são do sexo masculino. Essa expressiva participação feminina configura-se como uma característica marcante do setor, conforme apontam estudos anteriores (IEMI, 2023b; Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007). Ademais, no contexto específico de Fortaleza e de

sua região metropolitana, tal predominância também se confirma, corroborando com evidências já registradas na literatura (Santos; Silva; Bezerra, 2020; SUDENE, 2023).

Tabela 2 - Sexo dos respondentes

Sexo	%
Feminino	70
Masculino	30

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A tabela 3 destaca o perfil da escolaridade dos respondentes. Com base nos resultados apresentados, percebeu-se que a maioria dos respondentes, com um total de 48,89%, possui ensino médio completo, seguido por aqueles com formação em ensino superior (graduação), que correspondem a 43,34%. Com o menor nível de frequência, 4,44% dos representantes possuem formação no ensino fundamental.

Tabela 3 - Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	%
Ensino Fundamental	4,44
Ensino Médio	48,89
Ensino Superior/Graduação	43,34
Pós-graduação	3,33

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A tabela 4 descreve o perfil da experiência profissional dos respondentes. Nesse contexto, a maioria dos respondentes investigados apresentavam até 10 anos de experiência profissional, conforme a frequência relativa de 41,11%. Enquanto, com menor representatividade, cerca de 20% dos respondentes evidenciaram uma experiência profissional maior que 20 anos.

Tabela 4 - Experiência profissional dos respondentes

Experiência profissional	%
Até 10 anos	41,11
Entre 11 e 20 anos	38,89
Maior que 20 anos	20,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Por fim, ainda descrevendo o perfil dos respondentes, a Tabela 5 apresenta as análises de frequência relativa do tempo de atuação nas empresas investigadas.

Tabela 5 - Tempo de atuação dos respondentes

Tempo de atuação	%
Até 10 anos	57,78
Entre 11 e 20 anos	28,89
Maior que 20 anos	13,33

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De forma concomitante com a Tabela 4, percebeu-se que a maioria dos respondentes, com uma frequência relativa de 57,78%, possuía até 10 anos de atuação nas empresas. Por outro lado, apenas 13,33% dos respondentes apresentavam tempo de atuação superior a 20 anos.

4.1.2 Perfil das empresas

Os resultados evidenciados nesta seção referem-se ao perfil das empresas analisadas. Dessa forma, a Tabela 6 descreve o tempo de atuação das empresas no mercado.

Tabela 6 - Tempo de atuação das empresas no mercado

Tempo de atuação no mercado	%
Menor que 10 anos	43,33
Entre 11 e 20 anos	27,78
Maior que 20 anos	28,89

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No geral, verificou-se que 43,33% das empresas investigadas apresentavam um tempo menor que 10 anos no mercado, indicando a maior representatividade. Esse resultado sugere a presença significativa de empresas relativamente jovens no setor, possivelmente associada ao dinamismo, à renovação e à entrada de novos empreendimentos no mercado analisado, sobretudo no período pós-pandêmico. Por sua vez, com menor representatividade, cerca de 27,78% das empresas atuavam entre 11 e 20 anos no mercado.

A tabela 7 apresenta a abrangência dos mercados das empresas investigadas. As evidências indicaram que a maioria das empresas, com frequência relativa de 77,78%, atua com ênfase no mercado nacional. A atuação exclusivamente no mercado local, compreendendo Fortaleza–CE e sua região metropolitana, apresentou a menor representatividade, com frequência relativa de 5,56%, o que sugere baixa concentração de estratégias restritas ao âmbito local entre as empresas analisadas.

Tabela 7 - Abrangência dos mercados pelas empresas

Abrangência dos mercados	%
Local	5,56
Regional	7,78
Nacional	77,78
Internacional	8,88

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A tabela 8 evidencia o faturamento anual das empresas investigadas. Os resultados sugerem que a maioria das empresas pode ser considerada como microempresa, pois 55,56% apontaram um faturamento de até R\$ 360.000,00. Seguido das pequenas empresas, com o faturamento acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3,6 milhões, representando 32,22% da frequência relativa. Em contrapartida, as médias empresas representaram um total de 12,22% dos respondentes, segundo o faturamento anual. Esses resultados evidenciam a predominância de empresas de menor porte econômico no setor analisado.

Tabela 8 - Faturamento anual das empresas

Faturamento anual	%
Até R\$ 360.000,00	55,56
Acima de R\$ 360.000,00 até R\$3,6 milhões	32,22
Acima de 3,6 milhões até 16 milhões	12,22
Acima de 16 milhões	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De forma complementar, a Tabela 9 descreve o número de funcionários das empresas investigadas.

Tabela 9 - Número de empregados das empresas

Número de empregados	%
Até 19	78,89
Acima de 19 até 99	20,00
Acima de 99 até 499	1,11
Acima de 499	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As evidências foram concomitantes aos resultados apresentados na Tabela 8, pois a maioria das empresas com um número de até 19 empregados, representando um total de 78,89%, podem ser consideradas como microempresas com base no número de empregados. No que tange às empresas de pequeno porte, apenas 20% da amostra conseguiram tal classificação, em decorrência do número de empregados acima de 19 até 99. Por sua vez, apenas 1,11% das empresas foram classificadas como de médio porte, conforme o número de empregados acima de 99 até 499. Não foram identificadas empresas de grande porte, com mais de 499 empregados.

A convergência entre os resultados das Tabelas 8 e 9 reforça a consistência da classificação do porte das empresas investigadas, evidenciando o predomínio de MPes no setor analisado. Tal configuração organizacional sugere estruturas produtivas mais enxutas, elevada flexibilidade operacional e maior dependência de relações

interorganizacionais, aspectos relevantes para a compreensão das práticas gerenciais de mensuração de desempenho observadas no estudo.

Esses achados reforçam a literatura ao indicar que o setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios é majoritariamente composto por MPEs, caracterizando-se, ainda, como um importante gerador de empregos (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007), característica igualmente observada no polo de confecção de Fortaleza–CE.

4.1.3 Relações interorganizacionais de confiança

Nesta seção, apresentam-se as frequências relativas das relações interorganizacionais de confiança entre parceiros de negócios. A Tabela 10 evidencia o primeiro aspecto investigado da confiança, que é a competência dos parceiros de negócios.

Tabela 10 - Competência dos parceiros de negócios

Competência	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Confiabilidade	0	1,11	1,11	1,11	96,67
Habilidades técnicas	0,00	0,00	0,00	4,44	95,56
Experiência	0,00	0,00	0,00	2,22	97,78
Qualidade	0,00	0,00	0,00	4,44	95,56
Agências reguladoras	37,77	16,67	10,00	8,89	26,67

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No tocante à competência, verificou-se que a maioria dos respondentes concordou totalmente que as dimensões confiabilidade (96,67%), habilidades técnicas (95,56%), experiência (97,78%) e qualidade (95,56%) são importantes para tornar os parceiros de negócios confiáveis no desempenho adequado das tarefas colaborativas.

Contudo, a menor percepção de importância relativa foi destinada à dimensão de agências reguladoras, pois 37,77% dos respondentes discordaram da relevância para aumentar a percepção de competência dos parceiros de negócios e, conseqüentemente, de confiança. Destaca-se que foi um resultado não esperado, pois empresas reguladas poderiam cumprir, com maior fidedignidade, critérios mínimos de qualidade, tais como aspectos de padronização até a segurança dos produtos (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007), fatores que poderiam aumentar a percepção de competência.

A Tabela 11 apresenta os resultados das percepções dos respondentes sobre a importância relativa das dimensões referentes à benevolência dos parceiros de negócios.

Tabela 11 - Benevolência dos parceiros de negócios

Benevolência	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Empatia	1,11	2,22	3,33	13,34	80,00
Altruísmo	0,00	0,00	12,22	7,78	80,00
Lealdade	0,00	3,33	14,45	11,11	71,11
Boa vontade	1,11	3,33	7,78	5,57	82,22
Afeto	2,22	4,44	15,56	10,00	67,78

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados das dimensões de benevolência dos parceiros de negócios indicaram que a boa vontade (82,22%), empatia (80,00%) e altruísmo (80%) representaram os elementos principais das relações interorganizacionais de confiança. As dimensões lealdade (71,11%) e afeto (67,78%), embora com menor representatividade, também se destacaram no tocante a percepção de benevolência. Isso revela que as empresas do setor percebem essas dimensões como fundamentais para a construção de relações benevolentes com seus parceiros de negócios, demonstrando disposição para agir além de seus próprios interesses, mesmo na ausência de obrigações contratuais formais.

A Tabela 12 evidencia os resultados das percepções dos respondentes sobre a importância relativa das dimensões relativas à integridade dos parceiros de negócios.

Tabela 12 - Integridade dos parceiros de negócios

Integridade	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Reputação	0,00	0,00	1,11	7,78	91,11
Abertura	0,00	1,11	2,22	6,67	90,00
Credibilidade	0,00	0,00	0,00	1,11	98,89
Honestidade	0,00	0,00	0,00	2,22	97,78
Justiça	0,00	0,00	2,22	1,11	96,67
Compatibilidade de objetivos	0,00	1,11	3,33	7,78	87,78

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Verificou-se que os respondentes perceberam que eram importantes todas as dimensões de integridade elencadas para fins de determinação das relações de confiança. Com maior destaque, as dimensões de credibilidade (98,89%), honestidade (97,78%), justiça (96,67%), reputação (91,11%) e abertura (90%) apresentaram as maiores frequências relativas. Por fim, embora a dimensão compatibilidade de objetivos tenha apresentado a menor representatividade entre os fatores analisados, com 87,78%, ainda foi destacada pela maioria dos respondentes como uma fonte relevante de confiança. Esses resultados sugerem que as empresas investigadas consideram a integridade essencial para manter a confiança e a reputação mútua entre os parceiros de negócios.

A Tabela 13 destaca as fontes de percepção sobre confiança dos parceiros de negócios.

Tabela 13 - Fontes de percepção sobre confiança

Fontes de confiança	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Tipos de relações	0,00	1,11	4,44	24,45	70,00
Intensidade das relações	0,00	1,11	5,56	13,33	80,00
Qualidade das relações	0,00	0,00	7,78	10,00	82,22
Tempo das relações	0,00	0,00	3,33	8,89	87,78

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No tocante aos tipos de relações, que podem ser de várias naturezas (formal, informal, contratual, estratégico, transacional, colaborativo, dentre outros), verificou-se que 70% dos respondentes perceberam a importância relativa como fonte de confiança. Acerca da intensidade das relações, representada por fatores como frequência de contato, volume de transações e participação conjunta em decisões, entre outros, percebeu-se que 80% dos respondentes concordaram com sua importância relativa como fonte de confiança. A qualidade das relações também se destacou como uma fonte de confiança, sendo reconhecida por 82,22% dos respondentes como importante. Por fim, o tempo das relações foi apontado como a fonte de confiança com maior representatividade, conforme evidenciado pela frequência relativa de 87,78%, destacando a importância da longevidade das relações para gerar confiança.

A Tabela 14 apresenta as percepções de importância relativa das modalidades de confiança como instituição.

Tabela 14 - Modalidades de confiança como instituição

Modalidades	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Função operacional	4,44	8,89	6,67	14,44	65,56
Rotinas	2,22	5,56	11,11	5,56	75,56
Objetivos	2,22	1,11	3,33	6,67	86,67
Valores	0,00	0,00	0,00	3,33	96,67

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Inicialmente, a função operacional apresentou uma frequência relativa de 65,56%, indicando que os representantes consideram a importância relativa da modalidade como geração de confiança baseada na capacidade técnica e funcional das empresas. No tocante às rotinas, verificou-se que 75,56% dos respondentes concordaram com a importância da percepção de confiança como instituição. Ou seja, quanto mais estáveis e previsíveis são as rotinas, maior é o potencial de geração de confiança entre os parceiros de negócios.

Em relação aos objetivos, 86,67% dos respondentes reconheceram a importância relativa dessa dimensão institucional da confiança. Nesse aspecto, a confiança também pode emergir da congruência de metas e interesses entre os parceiros de negócios, que, embora possuam objetivos individuais, cooperam para alcançar propósitos coletivos. Por fim, a modalidade de confiança institucional que mais se destacou foi a dos valores, com uma frequência relativa de 96,67%. Isso indica que a confiança, enquanto instituição, é fundamentada em valores sustentados por princípios éticos, normas culturais e crenças compartilhadas entre os parceiros de negócios das empresas investigadas.

A Tabela 15 evidencia as percepções de importância das disfunções de confiança entre os parceiros de negócios.

Tabela 15 - Disfunções da confiança

Disfunções	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Falta de objetividade	1,11	1,11	13,33	31,11	53,34
Criatividade inibida	1,11	4,44	13,33	13,33	67,79
Confiança excessiva	0,00	0,00	6,67	12,22	81,11
Ignorar evidências	0,00	2,22	1,11	5,56	91,12

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As disfunções de confiança relacionadas a ignorar evidências (91,12%) e confiança excessiva (81,11%) foram as que apresentaram a maior representatividade. Diante disso, os respondentes apontaram para o risco que tais disfunções podem proporcionar, como ignorar sinais objetivos de falhas, relaxamento de controles e ausência de mecanismos de monitoramento, como os indicadores de desempenho. Por sua vez, a falta de objetividade (53,34%) e a criatividade inibida (67,79%) apresentaram a menor representatividade de importância entre os respondentes. Ressalta-se que a falta de objetividade pode gerar disfunções da confiança, especialmente quando o processo de tomada de decisão se baseia unicamente na boa-fé, em vez de análises objetivas de desempenho, riscos ou dados concretos. Além disso, a disfunção de criatividade inibida pode ser oriunda de relações de confiança entre parceiros de negócios muito consolidadas que geram conformismo e resistência à mudança, o que pode prejudicar o pensamento crítico e a capacidade de inovação de produtos ou de práticas gerenciais.

A tabela 16 retrata as percepções de importância relativa das táticas contra rigidez da confiança.

Tabela 16 - Táticas contra rigidez da confiança

Táticas	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Competição	0,00	2,22	7,78	31,11	58,89
Acomodação	0,00	0,00	18,89	20,00	61,11
Evitar confronto	0,00	0,00	14,44	11,11	74,45
Colaboração	0,00	0,00	5,56	5,56	88,88
Exposição a risco	0,00	2,22	12,22	6,67	78,89

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Destaca-se que as táticas de rigidez da confiança podem evitar algumas fragilidades, oriundas da falta de visão crítica e equilibrada entre os parceiros de negócios. Dessa forma, a colaboração, com uma frequência relativa de 88,88%, foi a tática de maior importância para fins de evitar a rigidez da confiança. Assim, a colaboração entre parceiros de negócios pode renovar a confiança ao integrar interesses coletivos. De forma adicional, as táticas de exposição a risco (78,89%) e de evitar confronto (74,45%) também foram apontadas com maiores frequências de importância para fins de evitar a rigidez da confiança, por meio da minimização de tensão entre parceiros de negócios e a exposição deliberada ao risco, como forma de tornar a relação de confiança mais resiliente. Com menor representatividade, as táticas de competição (58,89%) e acomodação (61,11%) apresentaram as menores frequências de importância relativa visando evitar a rigidez da confiança entre parceiros de negócios.

Por fim, a Tabela 17 apresenta os resultados das percepções de importância dos respondentes sobre as relações entre confiança e governança formal.

Tabela 17 - Relações entre confiança e governança formal

Relações	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Substitutas entre si	10,00	42,22	28,89	15,56	3,33
Complementares	0,00	1,11	5,56	12,22	81,11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Acerca das relações entre confiança e governança formal entre parceiros de negócios, percebeu-se que os respondentes indicaram que essas dimensões são complementares, conforme a frequência relativa de 81,11%. Isso sugere que atuam em conjunto e se reforçam mutuamente, uma vez que as estruturas de controle estabelecem expectativas e limites claros, mesmo que informais, especialmente no início das parcerias, enquanto a confiança possibilita flexibilidade, cooperação e resolução informal de conflitos, sobretudo em contextos de maior longevidade nas relações.

4.1.4 Relações interorganizacionais entre as empresas e seus parceiros de negócios

Nesta seção, apresentam-se as frequências relativas das informações sobre relações interorganizacionais entre as empresas e seus parceiros de negócios. A tabela 18 evidencia a natureza das transações realizadas.

Tabela 18 - Natureza das transações realizadas

Natureza das transações	%
Mercado	82,22
Cooperação	5,56
Coordenação de ações	12,22
Ações conjuntas	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As evidências revelaram que a natureza das transações realizadas com base no mercado (82,22%) foi a mais representativa no setor analisado. Nesse tipo de relação, a oferta e a demanda determinam os preços e as quantidades de mercadorias transacionadas, de modo que cada parceiro de negócio busca sua utilidade individual, sem que haja um comprometimento direto com a colaboração. Em outra direção, as naturezas das transações baseadas em cooperação (5,56%) e coordenação de ações (12,22%) foram as menos representativas no setor analisado.

A Tabela 19 destaca a frequência do número de fornecedores utilizados por cada empresa respondente do setor investigado.

Tabela 19 - Número de fornecedores

Fornecedores	%
Até 10	54,45
Entre 11 e 20	41,11
Entre 21 e 30	3,33
Entre 31 e 40	0,00
Mais que 40	1,11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com base nas evidências apresentadas, verificou-se que 54,45% das empresas se relacionam com até 10 fornecedores, seguidos de 41,11% que se relacionam com até 20 fornecedores, sugerindo uma relação mais concentrada e que pode refletir em estratégias de proximidade e de confiança com seus parceiros de negócios. Por sua vez, apenas 3,33 % dos respondentes indicaram que se relacionam com um número entre 31 e 40 fornecedores. Essa configuração indica uma estrutura de fornecimento relativamente concentrada, o que pode refletir estratégias voltadas à proximidade, à cooperação e ao

fortalecimento da confiança com parceiros de negócios, aspectos relevantes em ambientes caracterizados por elevada interdependência operacional.

A Tabela 20 apresenta os resultados das frequências relativas associadas à base de relacionamento das empresas com seus fornecedores.

Tabela 20 - Base de relações com fornecedores

Base das relações	%
Transações individuais	100,00
Contratos de curto prazo	0,00
Contratos de longo prazo	0,00
<i>Joint ventures</i> /participação societária	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As evidências apontam que 100% das empresas respondentes mantêm suas relações com fornecedores baseadas em transações individuais, caracterizadas por negociações pontuais e sem existir um compromisso contratual. Esse padrão sugere a predominância de relações de curto prazo, orientadas principalmente pela flexibilidade operacional e pela adaptação imediata às condições de mercado.

Em contrapartida, não foram identificadas relações estruturadas por meio de contratos de curto ou longo prazo, nem arranjos mais complexos, como *joint ventures* ou participações societárias. Tal configuração evidencia um baixo grau de formalização e de integração nas relações de fornecimento, o que pode implicar maior dependência de mecanismos informais de coordenação, como a confiança relacional, ao mesmo tempo em que pode ampliar a exposição das empresas a incertezas e riscos nas transações com seus parceiros de negócios.

A Tabela 21 apresenta a frequência do número de clientes utilizados por cada empresa respondente, descrevendo a amplitude dessa rede de parceiros de negócios.

Tabela 21 - Número de clientes

Clientes	%
Até 500	86,67
Entre 500 e 1000	12,22
Entre 1001 e 1500	0,00
Entre 1501 e 2000	1,11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados das estatísticas descritivas indicaram que 86,67% das empresas possuíam um número de até 500 clientes em sua rede, indicando um perfil de maior concentração e de menor diversidade no mercado. Destaca-se que 12,22% das empresas

apresentavam uma carteira de clientes entre 501 e 1000, sugerindo uma capacidade moderada de participação no mercado.

Por fim, apenas 1,11% das empresas relataram possuir um número superior a 1.500 clientes, o que pode indicar uma maior diversidade na base de parceiros e uma atuação mais ampla no mercado. A reduzida presença de empresas com carteiras extensas de clientes reforça o caráter concentrado das relações comerciais no setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios analisado, aspecto que pode influenciar tanto as estratégias de relacionamento quanto as práticas gerenciais e de mensuração de desempenho observadas no estudo.

A Tabela 22 evidencia os resultados das frequências relativas associadas à base de relacionamento das empresas com seus clientes.

Tabela 22 - Base das relações com clientes

Base das relações	%
Transações individuais	100,00
Contratos de curto prazo	0,00
Contratos de longo prazo	0,00
<i>Joint ventures</i> /participação societária	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De modo concomitante com a Tabela 20, verificou-se que 100% da base das relações com clientes consistia em transações individuais, caracterizadas por negociações pontuais e ausência de vínculos contratuais formalizados. Não foram identificadas relações estruturadas por meio de contratos de curto ou longo prazo, tampouco arranjos colaborativos mais complexos, como *joint ventures* ou participações societárias. Esse padrão evidencia um baixo nível de formalização nas relações com clientes, semelhante ao observado nas relações estabelecidas com fornecedores.

A Tabela 23 apresenta as principais naturezas das atividades operacionais das empresas analisadas.

Tabela 23 - Natureza das atividades operacionais

Natureza das atividades	%
Não tem loja própria	1,11
Tem loja de varejo própria	16,67
Tem loja de atacado própria	40,00
Tem loja de varejo e de atacado própria	42,22

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As evidências indicaram que a maioria das empresas investigadas, com a frequência de 42,22%, possuíam loja de varejo e de atacado própria, indicando a adoção de uma estratégia híbrida voltada à ampliação do alcance de mercado e à diversificação

dos canais de venda. Apenas com loja de atacado própria, verificou-se que 40,00% dos respondentes apresentavam tal cenário. Exclusivamente com loja de varejo própria, apenas 16,67% das empresas atuavam com esse foco. E, por fim, apenas 1,11% das empresas não apresentavam loja própria, sugerindo que a maioria adota uma estratégia mista ou depende, em alguma medida, de pontos de venda próprios, sejam físicos ou virtuais, para fins de comercialização.

A Tabela 24 apresenta os dados sobre o uso de parceiros de negócios para intermediar vendas.

Tabela 24 - Parceiros de negócios para intermediar vendas

Utiliza parceiros para intermediar vendas	%
Não	68,89
Sim	31,11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De acordo com os resultados, 68,89% das empresas declararam não utilizar parceiros intermediários, o que indica uma preferência por canais de venda direta. Por outro lado, 31,11% das empresas afirmaram contar com parceiros para a intermediação das vendas, o que pode refletir estratégias comerciais voltadas para ampliação do alcance de mercado, uso de representantes, revendedores ou plataformas de terceiros. No setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, especialmente no contexto de Fortaleza–CE, destaca-se a atuação de corretores de moda, caracterizados como profissionais que operam como intermediários de vendas (Portal do Comércio, 2018), facilitando a conexão entre diferentes parceiros de negócios e, em particular, entre fabricantes e clientes finais.

A Tabela 25 apresenta os resultados referentes à frequência de utilização de parceiros de negócios para fins de terceirização ou sublocação da produção.

Tabela 25 - Terceirização/sublocação da produção

Terceiriza/subloca produção	%
Não	8,89
Sim	91,11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As evidências indicaram que a maioria das empresas analisadas adota a prática de terceirização ou sublocação da produção, conforme apontado por 91,11% dos respondentes. Esse resultado reflete uma tendência estratégica, em que fatores como o ambiente dinâmico da oferta, o nível crescente de concorrência no mercado mundial, a incerteza no ambiente empresarial global e as mudanças na função de compras das empresas reforçam o papel da terceirização como elemento central nas decisões

estratégicas do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios e no desempenho empresarial (Ahimbisibwe; Nangoli; Tusiime, 2012; Barreto, 2021; Bezerra, 2017; Goulard *et al.*, 2021; Su; Gargeya, 2012).

De forma mais detalhada, a Tabela 26 apresenta a frequência das principais atividades terceirizadas ou sublocadas na produção do setor analisado.

Tabela 26 - Terceirização/sublocação da produção (atividades terceirizadas)

Atividades terceirizadas	Não	Sim
Criação	96,67	3,33
Modelagem	21,11	78,89
Corte	17,78	82,22
Costura	5,56	94,44
Acabamento	91,11	8,89

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As evidências revelam que a atividade de produção mais terceirizada ou sublocada é a costura, com 94,44% da frequência das empresas indicando recorrer a parceiros de negócios para sua execução, seguida do corte (82,22%) e da modelagem (78,89%). Esses resultados sugerem que atividades de maior demanda operacional e intensidade de mão de obra especializada são frequentemente delegadas a parceiros de negócios, o que pode representar uma estratégia para reduzir custo, aumentar a flexibilidade produtiva e também a escala de produção.

Entretanto, observa-se que as atividades de natureza mais estratégica ou criativa, como a criação (3,33%) e o acabamento (8,89%), são, em sua maioria, mantidas internamente, reforçando a ideia de que as empresas do setor investigado buscam preservar o controle sobre as etapas que envolvem maior qualidade, inovação e, conseqüentemente, agregação de valor à marca e aos produtos.

4.1.5 Indicadores de desempenho

Nesta seção, apresentam-se as frequências relativas da importância relativa dos indicadores de desempenho. A tabela 27 detalha a percepção dos respondentes acerca dos indicadores de desempenho financeiros.

Tabela 27 - Importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros

Financeiros	Baixa	Relativa	Importante	Muito importante
Lucratividade	0,00	0,00	1,11	98,89
Rentabilidade	0,00	0,00	1,11	98,89
Crescimento das vendas	0,00	0,00	1,11	98,89
Custos totais	0,00	0,00	1,11	98,89

Custos unitários	0,00	0,00	1,11	98,89
Custos de entrega	0,00	1,11	5,56	93,33
Fluxo de caixa	0,00	2,22	3,33	94,45
Custos dos pedidos	0,00	1,11	5,56	93,33
Retorno do investimento	0,00	1,11	2,22	96,67
Inventários	1,11	11,12	16,66	71,11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

De modo geral, as evidências revelam que os indicadores de lucratividade, rentabilidade, crescimento das vendas, custos totais e custos unitários foram classificados como muito importantes por 98,89% dos respondentes, evidenciando que tais métricas constituem elementos centrais no acompanhamento e na gestão do desempenho financeiro das empresas do setor.

Os indicadores de desempenho financeiros de retorno do investimento (96,67%) e fluxo de caixa (94,45%) também apresentam destaque com frequências relativas classificadas como muito importantes. Esses resultados indicam a preocupação das empresas não apenas com a geração de resultados, mas também com a sustentabilidade financeira e a capacidade de financiamento das operações no curto e no longo prazo.

Em seguida, destacam-se os indicadores de custos de entrega e custos dos pedidos, ambos apontados como muito importantes por 93,33% dos respondentes, sugerindo atenção significativa à eficiência logística e ao controle dos custos operacionais associados à distribuição.

Não obstante, os indicadores financeiros de inventários apresentaram a menor representatividade de importância entre os respondentes, com um total de 71,11% que o consideraram muito importante. Esse resultado pode indicar menor priorização relativa do controle de estoques quando comparado a outros indicadores financeiros mais diretamente associados à geração de resultados, o que pode estar relacionado às características operacionais e ao porte das empresas analisadas.

Finalizando, a Tabela 28 descreve a percepção dos respondentes quanto à importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros.

Tabela 28 - Importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros

Não Financeiros	Baixa	Relativa	Importante	Muito importante
Quantidade de clientes	0,00	0,00	1,11	98,89
Novos clientes	0,00	0,00	2,22	97,78
Qualidade dos produtos	0,00	1,11	2,22	96,67
Preço dos produtos	0,00	2,22	8,89	88,89
Devolução de produtos	0,00	6,67	15,56	77,77
Tempo de entrega	1,11	8,89	12,23	77,77

Pontualidade de entrega	0,00	8,89	8,89	82,22
Responsividade	2,22	15,56	12,22	70,00
Participação de mercado	0,00	1,11	11,11	87,78
Tempo de operações	3,33	10,00	11,11	75,56
Flexibilidade de entrega	2,22	7,78	6,67	83,33
Tempo de estocagem	1,11	13,33	6,67	78,89
Fornecedores	5,56	17,77	20,00	56,67
Flexibilidade operacional	1,11	12,22	18,89	67,78
Capacidade instalada	10,00	13,33	14,44	62,23
Pós-venda	5,56	5,56	5,56	83,32
Entregas no prazo	4,44	6,67	2,22	86,67
Desperdícios	4,44	5,56	12,22	77,78
Produtividade	21,11	13,33	14,44	51,12
Satisfação	18,89	15,56	16,67	48,88
Rotatividade	25,56	18,89	16,67	38,88
Flexibilidade	20,00	16,67	13,33	50,00
Inovação nos produtos	2,22	5,56	11,11	81,11
Treinamentos	17,78	6,67	14,44	61,11
Gestão de risco	23,33	15,56	15,56	45,55

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados sugerem que diversos indicadores de desempenho não financeiros foram classificados como muito importantes pelos respondentes, com destaque especial para os indicadores de quantidade de clientes (98,89%), novos clientes (97,78%) e qualidade dos produtos (96,67%). Esses resultados sugerem uma gestão orientada para o crescimento de clientes e a percepção externa de valor.

Outros indicadores também se destacaram como muito importantes para o setor, evidenciando uma forte orientação para a competitividade e a eficiência operacional. Entre eles, sobressaem o preço dos produtos (88,89%) e a participação de mercado (87,78%), o que indica a centralidade de estratégias voltadas à concorrência e ao posicionamento mercadológico. Além disso, aspectos relacionados à logística e ao relacionamento com o cliente apresentaram elevada relevância, como entregas no prazo (86,67%), flexibilidade de entrega (83,33%), pós-venda (83,32%) e pontualidade de entrega (82,22%), demonstrando que a confiabilidade operacional e a qualidade do serviço prestado são fatores determinantes para o desempenho das empresas do setor.

Todavia, indicadores como rotatividade dos empregados (38,88%), gestão de risco (45,55%), satisfação dos empregados (48,88%), flexibilidade dos empregados (50%) e produtividade dos empregados (51,12%) apresentaram menor frequência relativa na classificação de muito importante, o que pode indicar áreas ainda pouco exploradas

devido ao contexto de terceirização marcante no setor, ou que não foram enfatizadas pelos gestores/proprietários.

4.1.6 Fatores contingenciais externos

Nesta seção, apresentam-se as estatísticas descritivas dos fatores contingenciais externos das empresas analisadas. A Tabela 29 evidencia os resultados do fator contingencial ambiente externo, em sua variável intensidade da competição.

Tabela 29 - Ambiente externo (competição)

Intensidade da competição	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Funcionários	50,00	22,22	7,78	10,00	10,00
Financiamento externo	47,78	22,22	8,88	4,44	16,67
Compra de insumos	18,89	6,67	10,00	27,78	36,66
Novos produtos	4,44	1,11	1,11	6,67	86,67

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados indicam que a competição pelo lançamento de novos produtos é a variável de maior representatividade, com 86,67% dos respondentes concordando totalmente que essa é uma característica determinante do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios. Essa realidade exige que as empresas priorizem a inovação contínua e invistam em capacitação de seus funcionários para se manterem competitivas e sustentáveis no mercado.

Em contrapartida, os respondentes discordaram totalmente da existência de competição por funcionários (50%) e por financiamento externo (47,78%), o que sugere uma maior oferta de mão de obra disponível no setor, assim como uma baixa concorrência pelo acesso ao crédito. Além disso, de forma mais equilibrada, observou-se que 18,89% dos respondentes discordaram totalmente da existência de competição na compra de insumos, enquanto 36,66% identificaram a presença de concorrência entre empresas por fornecedores, seja para a aquisição de matéria-prima ou de componentes.

A Tabela 30 descreve os resultados do fator contingencial ambiente externo, em sua variável dinamismo ambiental.

Tabela 30 - Ambiente externo (dinamismo ambiental)

Dinamismo ambiental	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Ambiente regulamentar	1,11	1,11	7,78	18,89	71,11
Ambiente econômico	0,00	0,00	3,33	5,56	91,11
Aspectos políticos	0,00	2,22	2,22	10,00	85,56
Ambiente tecnológico	0,00	0,00	2,22	7,78	90,00

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O ambiente econômico foi considerado por 91,11% dos respondentes como o fator mais dinâmico no setor. Esse aspecto pode abranger diversas características ambientais, tais como inflação, variações demográficas, índices de criminalidade, desastres naturais, crises financeiras e crises sanitárias, que podem afetar o nível de importância das práticas de mensuração de desempenho. De forma complementar, o ambiente tecnológico, influenciado pelas constantes inovações e demandas do mercado, também se destacou entre os respondentes, pois 90% concordaram totalmente com o dinamismo da variável.

No tocante aos aspectos políticos, verificou-se que 85,56% dos respondentes concordaram totalmente com seu dinamismo, o que indica a influência de fatores como mudanças em lideranças políticas eleitas, bem como da política internacional, nacional e regional, sobre o ambiente de negócios do setor. Por fim, o ambiente regulamentar (representado por leis, normas e regulamentos), embora tenha apresentado menor representatividade em comparação com as demais variáveis, também foi destacado pelos respondentes como um fator dinâmico no setor, com 71,11% concordando totalmente com essa percepção.

Finalizando, a Tabela 31 apresenta os resultados do fator contingencial ambiente externo, em sua variável incerteza ambiental.

Tabela 31 - Ambiente externo (incerteza ambiental)

Incerteza ambiental	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Previsibilidade do governo	2,22	13,33	16,67	21,11	46,67
Previsibilidade da concorrência	0,00	1,11	6,67	27,78	64,44
Previsibilidade dos clientes	1,11	3,33	8,89	23,33	63,34
Previsibilidade dos fornecedores	0,00	0,00	2,22	6,67	91,11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Destaca-se que a previsibilidade dos fornecedores foi a variável mais representativa entre os respondentes, pois 91,11% concordaram totalmente com tal percepção. Esse resultado pode ser justificado pela maturidade de um setor tradicional na cidade de Fortaleza – CE, que apresenta relações de parcerias mais estáveis e duradouras com seus fornecedores.

As incertezas ambientais baseadas na previsibilidade da concorrência e na previsibilidade dos clientes também se destacaram, pois apresentaram percepções de concordâncias totais com frequências de 64,44% e 63,34%. Assim, embora com percepções mais moderadas, os resultados também sugerem que, em um setor tradicional, é possível prever os efeitos das ações dos principais concorrentes, bem como compreender o perfil da carteira de clientes. Essa previsibilidade se torna ainda mais

relevante quando se consideram os períodos de sazonalidade, que afetam de maneira distinta os diversos segmentos do setor, tais como moda praia, *jeanswear*, *homewear*, *fitness* e *lingerie* (ABIT, 2024).

Nesse sentido, ao prever um maior volume de vendas nos meses de outubro, novembro e dezembro, bem como em datas comemorativas, como o Dia das Mães, São João e o Dia dos Namorados, ou ainda durante a realização de bazares promocionais que visam impulsionar as vendas, as indústrias do setor e parceiros de negócios precisam criar mecanismos de controle e de mensuração de desempenho ainda mais aprimorados para suportar os meses de baixa movimentação e de alta demanda.

Não obstante, a variável de incerteza ambiental com menor destaque foi a previsibilidade do governo, na medida em que apenas 46,67% dos respondentes concordaram totalmente. Esse resultado reforça as percepções descritas anteriormente sobre o dinamismo dos ambientes regulamentar e político, uma vez que os respondentes demonstram maiores dificuldades em prever ações e diretrizes do poder público.

4.1.7 Fatores contingenciais internos

Nesta seção, evidenciam-se as estatísticas descritivas dos fatores contingenciais internos das empresas analisadas. Assim, a Tabela 32 demonstra os resultados do fator contingencial estratégia organizacional.

Tabela 32 - Estratégia organizacional

Prioridade estratégica	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Referência nacional	24,44	21,11	18,89	17,78	17,78
Alta qualidade	7,78	12,22	8,89	13,33	57,78
Tomada de decisões	3,33	5,56	14,44	15,56	61,11
Relações estreitas	4,44	11,11	16,67	20,00	47,78
Redução de custos	2,22	3,33	4,44	17,79	72,22
Menor preço de venda	17,78	12,22	8,89	13,33	47,78
Longo prazo	18,89	17,78	11,11	16,67	35,55

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A prioridade estratégica mais representativa entre os respondentes foi a de redução de custos, com um total de 72,22%. Sugerindo que para empresas se manterem competitivas no longo prazo precisam adotar práticas que permitam monitorar e minimizar custos. A segunda prioridade estratégica de maior destaque foi a de tomada de decisões, pois 61,11% dos respondentes concordaram totalmente com essa percepção, o que indica que as empresas analisam operações diárias para informar a tomada de decisão.

Além delas, a prioridade estratégica de busca por alta qualidade nos produtos também se destacou, com 57,78% de concordância total, sugerindo a importância para manutenção competitiva em um setor que busca atender com alta qualidade as necessidades dos clientes e demandas do mercado.

As relações estreitas e o menor preço de venda apresentaram uma percepção de 47,78% de concordância total por parte dos respondentes. Embora com níveis inferiores a outras prioridades estratégicas, os resultados ainda indicam que as empresas reconhecem a importância de manter vínculos próximos com as partes interessadas, como fornecedores, clientes e demais parceiros de negócios. Adicionalmente, a busca por um preço de venda inferior ao praticado pela concorrência também foi considerada relevante, refletindo a pressão para reduzir preços como forma de manter a competitividade.

Em outra direção, algumas prioridades estratégicas foram menos representativas, como foi o caso da referência nacional, visto que apenas 17,78% concordaram totalmente com a afirmação de que as empresas do setor buscam constantemente estar entre as principais do país. Seguido do foco no longo prazo, com 35,55% dos respondentes concordando totalmente. Tal resultado sugere que as empresas do setor adotam estratégias com ênfase nas dimensões táticas e operacionais, visando práticas de tomada de decisão e planejamento no curto e médio prazo.

A Tabela 33 apresenta os resultados do fator contingencial estrutura organizacional das empresas analisadas.

Tabela 33 - Estrutura organizacional

Estrutura	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Descentralização	4,44	10,00	7,78	14,44	63,34
Formalização	11,11	12,22	2,22	13,34	61,11
Estratificação	1,11	1,11	7,78	18,89	71,11
Complexidade	3,33	8,89	3,33	5,56	78,89

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Diante disso, o aspecto mais enfatizado da estrutura organizacional foi o da complexidade, com 78,89% dos respondentes concordando totalmente. Seguido da estratificação, com 71,11%. A complexidade refere-se a uma ênfase voltada para a formação profissional da equipe e especializações profissionais. Enquanto a estratificação, busca por elementos de simpatia e maior proximidade entre gestores e funcionários.

Por sua vez, as variáveis descentralização e formalização, mesmo com menores níveis de representatividade, também se destacaram, com 63,34% e 61,11% dos

respondentes concordando totalmente. Enfatiza-se que a descentralização se refere a participação da equipe no processo formal de tomada de decisão e, por sua vez, a formalização consiste nas descrições de trabalho formais e observação de regras e regulamentos escritos.

A Tabela 34 evidencia os resultados do fator contingencial tecnologia, com base na percepção de tarefas da equipe.

Tabela 34 - Tecnologia

Tarefas	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Procedimentos padronizados	1,11	3,33	5,56	7,78	82,22
Variedade de atividades	0,00	0,00	1,11	4,44	94,45
Claras e facilmente analisadas	3,33	11,11	6,67	6,67	72,22
Mutuamente dependentes	0,00	0,00	2,22	8,89	88,89

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Diante dos resultados, verificou-se que a variedade de atividades foi a variável mais representativa, com 94,45% dos respondentes concordando totalmente. Isso sugere que essa característica é marcante nas atividades desenvolvidas pela maioria das equipes de trabalho. Em seguida, destacaram-se as tarefas mutuamente dependentes (88,89%) e os procedimentos padronizados (82,22%), indicando que as equipes atuam com tarefas interdependentes, baseadas em processos padronizados e, em muitos casos, automatizados.

Com menor representatividade, a percepção de que as tarefas são claras e facilmente analisadas foi apontada por 72,22% dos respondentes. Embora esse percentual seja inferior aos anteriores, ainda revela uma característica importante no perfil das atividades da equipe, ainda que não tão predominante quanto as demais.

De modo complementar, a Tabela 35 apresenta os resultados do fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 35 - Tecnologia da informação

Tecnologia da Informação	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Computadores pessoais	1,11	2,23	3,33	3,33	90,00
Internet, intranet e e-mail	0,00	1,11	0,00	1,11	97,78
Softwares especializados	21,11	2,22	2,22	2,22	72,23
Tecnologia de comunicação	0,00	0,00	2,22	4,44	93,34
Sistemas de informação de gestão	31,11	15,56	7,78	4,44	41,11

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As evidências indicam que os aspectos de tecnologia da informação mais utilizados nas tarefas diárias das empresas respondentes foram a internet, intranet e e-

mail, com a concordância total de 97,78% dos respondentes. Em seguida, as tecnologias de comunicação (93,34%) e os computadores pessoais (90%) também apresentaram um grau elevado de concordância na utilização em tarefas diárias das empresas investigadas.

Em contrapartida, os sistemas de informação de gestão (41,11%) - como, por exemplo, *enterprise resource planning* - e os *softwares* especializados (72,23%) - tais como *MS QuickBooks*, *MS Project*, sistemas de folha de pagamento e ferramentas de análise de dados — apresentaram os menores níveis de concordância. Esses resultados sugerem uma baixa utilização de ferramentas de TI mais sofisticadas e estratégicas pelo setor investigado.

A tabela 36 evidencia as estatísticas descritivas do fator contingencial cultura organizacional.

Tabela 36 - Cultura organizacional

Cultura	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Pensamento proativo	1,11	7,78	13,33	32,22	45,56
Receptivos a novas ideias	1,11	5,56	6,67	15,55	71,11
Atmosfera de cooperação	0,00	1,11	4,44	12,22	82,23
Abertura, espírito de equipe e união	0,00	0,00	5,56	7,78	86,66
Consenso e participação	1,11	5,56	4,44	11,11	77,78

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os principais resultados apontam que a cultura organizacional é baseada na abertura, espírito de equipe e união (86,66%), bem como na atmosfera de cooperação (82,23%), pois apresentaram os maiores nível de concordância dos respondentes, refletindo os principais direcionamentos culturais das empresas analisadas.

Na sequência, a cultura organizacional também é fundamentada no consenso e na participação dos funcionários (77,78%), bem como na receptividade dos funcionários a novas ideias (77,78%), embora com níveis de concordância ligeiramente inferiores aos demais aspectos analisados. Esses dados indicam um possível ambiente organizacional aberto à colaboração e à inovação.

Por sua vez, a cultura organizacional baseada em pensamentos proativos por parte dos funcionários apresentou o menor nível de concordância entre os respondentes, com apenas 45,56% de representação. Esse resultado sugere que, embora haja abertura à participação e receptividade a novas ideias, ainda não há uma cultura amplamente consolidada de proatividade individual dos funcionários.

Por fim, a Tabela 37 demonstra os resultados do fator contingencial liderança organizacional.

Tabela 37 - Liderança organizacional

Liderança	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Assumir riscos	0,00	7,78	13,33	33,33	45,56
Práticas sofisticadas	40,00	13,33	15,56	8,89	22,22
Excelentes relações de trabalho	0,00	0,00	6,67	25,56	67,77
Orientação suficiente e liderança	0,00	0,00	4,44	6,67	88,89

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nesse sentido, o estilo de liderança mais representado pelas empresas analisadas foi a de orientação suficiente dos proprietários e de liderança global, com 88,89% de concordância total dos respondentes. Além disso, o estilo baseado em excelentes relações de trabalho também se destacou, com 67,77%, sugerindo que a equipe tem uma boa relação de trabalho com os proprietários e gestores das empresas.

Em contrapartida, os estilos de liderança fundamentados em práticas sofisticadas (22,22%) e aqueles voltados em assumir riscos (45,56%) apresentaram os menores de níveis de concordância. Indicando que estilos de liderança mais tradicionais e conservadores foram marcantes nas empresas analisadas.

4.2 Análise da significância estatística

4.2.1 Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais externos

Nesta seção, evidenciam-se os resultados estatísticos inferenciais, por meio da aplicação do coeficiente de correlação de *Spearman* entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais externos.

A Tabela 38 apresenta os resultados das correlações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a variável competição.

Tabela 38 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e o ambiente externo (competição)

Financeiros	Funcionários	Financiamento externo	Compra de insumos	Novos produtos
Lucratividade	0,098899	-0,095981	-0,121147	-0,041458
Rentabilidade	-0,043955	-0,034902	-0,121147	-0,041458
Crescimento das vendas	0,098899	-0,034902	0,074389	0,248749
Custos totais	0,098899	-0,034902	0,074389	0,248749
Custos unitários	0,098899	-0,163604	-0,121147	-0,041458
Custos de entrega	0,189932	0,144236	0,179163	0,299182
Fluxo de caixa	0,094781	0,108067	0,054088	0,034979
Custos dos pedidos	0,130588	-0,076873	0,091000	0,277267

Retorno do investimento	0,087972	0,097562	0,063854	-0,072619
Inventários	0,136281	-0,131436	0,018571	0,145813

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Verificou-se que apenas a dimensão relacionada à competição no lançamento de novos produtos apresentou coeficientes positivos e estatisticamente significantes com a importância atribuída aos indicadores de desempenho financeiros. Especificamente, os indicadores de custos de entrega e custos de pedidos foram os únicos correlacionados diretamente com a intensidade da competição para o lançamento de novos produtos. Esse resultado sugere que, em contextos nos quais a competição por novos produtos é mais acentuada, os gestores tendem a atribuir maior importância ao controle dos custos logísticos e dos custos associados ao processamento de pedidos, por serem elementos diretamente vinculados à eficiência operacional e à capacidade de resposta ao mercado.

De forma complementar, a Tabela 39 apresenta os resultados das correlações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a variável competição.

Tabela 39 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e o ambiente externo (competição)

Não Financeiros	Funcionários	Financiamento Externo	Compra de insumos	Novos produtos
Quantidade de clientes	-0,178019	-0,163604	0,074389	-0,041458
Novos clientes	-0,056263	-0,043434	-0,033251	-0,058963
Qualidade dos produtos	0,007956	-0,137951	-0,028128	0,094943
Preço dos produtos	0,124024	0,025954	0,153205	0,262057
Devolução de produtos	0,118340	0,079114	0,228151	0,173643
Tempo de entrega	0,262402	0,119263	0,128811	0,342740
Pontualidade de entrega	0,205332	0,222611	0,225209	0,300091
Responsividade	0,092561	0,088840	0,076864	-0,024818
Participação de mercado	0,082405	-0,024967	0,265620	0,154619
Tempo de operações	0,008643	-0,041782	0,067147	0,166227
Flexibilidade de entrega	0,029864	0,068606	0,129802	0,161889
Tempo de estocagem	0,028118	0,042985	0,125512	0,099381
Fornecedores	0,090347	0,083638	0,238947	0,238266
Flexibilidade operacional	0,211015	0,012028	0,086087	0,265623
Capacidade instalada	0,124505	0,189930	0,289600	0,227409
Pós-venda	0,166085	0,214640	0,307482	0,125921
Entregas no prazo	0,179247	0,261858	0,214051	0,249076
Desperdícios	0,039615	0,193598	0,212633	0,234756
Produtividade	0,074564	0,172021	0,150308	0,235945
Satisfação	0,124797	0,165955	0,061828	0,153995
Rotatividade	-0,022400	0,174450	0,242892	0,153221

Flexibilidade	0,095879	0,171297	0,198606	0,210355
Inovação nos produtos	0,222915	0,143574	0,179835	0,312145
Treinamentos	0,102807	0,156046	0,212156	0,227234
Gestão de risco	0,342592	0,110707	0,143063	0,110742

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No tocante à competição por funcionários, identificou-se correlação positiva e estatisticamente significativa apenas com o indicador de gestão de risco, sugerindo que, em contextos de maior disputa por mão de obra, os gestores tendem a valorizar práticas que permitam mitigar riscos operacionais e organizacionais associados à rotatividade, à qualificação e à continuidade das operações.

Em relação à dimensão de competição por compra de insumos, verificaram-se correlações positivas e estatisticamente significativas com a importância atribuída aos indicadores de capacidade instalada e de pós-venda. Esse resultado indica que ambientes caracterizados por maior competição no acesso a insumos estratégicos tendem a reforçar a importância atribuída à gestão da capacidade produtiva e ao relacionamento com o cliente, como mecanismos para preservar a eficiência operacional e a fidelização em contextos de pressão sobre custos e fornecimento.

Ratificando os achados observados para os indicadores financeiros, a dimensão de competição relacionada ao lançamento de novos produtos foi a que apresentou o maior número de associações estatisticamente significativas com indicadores de desempenho não financeiros. Destacam-se, nesse sentido, os indicadores de tempo de entrega, pontualidade de entrega e inovação nos produtos, evidenciando que, em ambientes altamente competitivos em termos de inovação e renovação de portfólio, os gestores tendem a valorizar atributos ligados à agilidade, confiabilidade logística e capacidade inovativa.

Por sua vez, a dimensão de competição por financiamento externo não apresentou coeficientes estatisticamente significativos com os indicadores de desempenho não financeiros analisados, indicando que essa forma de competição, no contexto das empresas investigadas, não se associa de maneira relevante à importância atribuída a esse conjunto de indicadores.

A Tabela 40 evidencia os resultados das correlações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a variável dinamismo ambiental.

Tabela 40 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Financeiros	Ambiente regulamentar	Ambiente econômico	Aspectos políticos	Ambiente tecnológico
Lucratividade	-0,066654	-0,033075	-0,043438	-0,035299
Rentabilidade	0,202527	0,359693	0,280675	0,309850
Crescimento das vendas	-0,066654	-0,033075	-0,043438	-0,035299
Custos totais	-0,066654	-0,033075	-0,043438	-0,035299
Custos unitários	-0,066654	-0,033075	-0,043438	-0,035299
Custos de entrega	0,004523	-0,083366	0,009888	-0,088972
Fluxo de caixa	0,033305	-0,075649	-0,099350	0,082411
Custos dos pedidos	0,035898	-0,083366	-0,109485	-0,088972
Retorno do investimento	0,003143	-0,057935	-0,076087	0,137454
Inventários	0,160026	0,012199	-0,012677	0,019828

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Os resultados indicaram que a importância atribuída ao indicador de desempenho financeiro de rentabilidade foi a única a apresentar correlações positivas e estatisticamente significativas com as dimensões do dinamismo ambiental, tais como ambiente econômico, aspectos políticos e ambiente tecnológico, indicando que o dinamismo ambiental exerce uma influência pontual e seletiva sobre a importância atribuída a esse conjunto de indicadores.

Esse achado sugere que, em contextos caracterizados por maior volatilidade econômica, instabilidade política e rápidas transformações tecnológicas, os gestores tendem a atribuir maior relevância à rentabilidade como métrica central de mensuração do desempenho financeiro, por refletir de forma mais abrangente a capacidade da empresa de gerar retorno em ambientes dinâmicos.

Em contrapartida, o ambiente regulamentar foi a única dimensão que não apresentou nenhuma correlação estatística com indicadores de desempenho financeiros, indicando que sua importância relativa não é diretamente influenciada por essas variações externas no contexto das empresas investigadas.

A Tabela 41 apresenta os resultados das correlações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a variável dinamismo ambiental.

Tabela 41 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Não Financeiros	Ambiente regulamentar	Ambiente econômico	Aspectos políticos	Ambiente tecnológico
Quantidade de clientes	0,228163	0,326617	0,243920	-0,035299
Novos clientes	0,114851	0,208742	0,142565	-0,050204
Qualidade dos produtos	-0,116753	-0,057935	-0,076087	-0,061831

Preço dos produtos	0,241301	-0,110197	-0,144722	0,007608
Devolução de produtos	0,152651	0,102035	0,001116	-0,015456
Tempo de entrega	0,090149	0,011374	-0,071368	0,074727
Pontualidade de entrega	-0,054282	-0,144399	-0,189640	-0,068303
Responsividade	0,023798	-0,128242	-0,203880	-0,086720
Participação de mercado	0,081712	-0,002600	-0,061930	-0,015024
Tempo de operações	0,187062	0,075311	-0,027983	-0,043025
Flexibilidade de entrega	0,128885	0,155881	0,128091	-0,061274
Tempo de estocagem	0,154945	0,100785	0,000294	0,113657
Fornecedores	0,252232	0,196660	0,115976	0,201634
Flexibilidade operacional	0,232346	0,025668	0,001357	0,246518
Capacidade instalada	-0,067453	0,060188	0,002447	0,284434
Pós-venda	-0,032129	0,062487	0,049982	0,184790
Entregas no prazo	-0,058648	-0,122041	-0,160277	0,112694
Desperdícios	0,009357	0,109837	0,069658	0,106181
Produtividade	0,089869	-0,026724	-0,059870	-0,015269
Satisfação	0,107987	-0,057507	-0,086312	-0,068313
Rotatividade	0,020241	-0,039468	-0,107657	-0,029046
Flexibilidade	0,095662	-0,057847	-0,067902	-0,022703
Inovação nos produtos	0,104286	-0,061399	-0,055504	0,025044
Treinamentos	0,089806	-0,093591	-0,126212	0,031878
Gestão de risco	-0,102260	-0,248730	-0,150362	-0,048068

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No que tange à variável dinamismo ambiente econômico, verificou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a importância relativa atribuída ao indicador de desempenho não financeiro de quantidade de clientes. Esse resultado sugere que, em contextos de maior volatilidade econômica, os gestores tendem a valorizar indicadores relacionados à base de clientes, possivelmente por refletirem a capacidade da organização de manter ou ampliar sua presença no mercado em cenários instáveis.

Além disso, a variável ambiente tecnológico foi correlacionada positivamente e de forma estatisticamente significativa com a percepção de importância relativa atribuída ao indicador não financeiro de capacidade instalada, evidenciando que ambientes marcados por rápidas transformações tecnológicas estão associados a uma maior importância atribuída à adequação e à eficiência da estrutura produtiva.

Por sua vez, as dimensões ambiente regulamentar e aspectos políticos não apresentaram coeficientes estatisticamente significativos com os indicadores de desempenho não financeiros analisados, sugerindo que, no contexto das empresas investigadas, essas fontes de dinamismo ambiental não influenciam diretamente a importância atribuída a esse conjunto de indicadores.

A Tabela 42 apresenta os resultados das correlações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a variável incerteza ambiental.

Tabela 42 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e o ambiente externo (incerteza ambiental)

Financeiros	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Lucratividade	0,191154	0,123416	-0,078655	-0,033082
Rentabilidade	0,102094	0,123416	-0,078655	-0,033082
Crescimento das vendas	0,102094	0,198434	0,107257	-0,033082
Custos totais	0,102094	0,198434	0,107257	-0,033082
Custos unitários	0,028239	-0,077438	0,202597	-0,033082
Custos de entrega	-0,008233	-0,080580	-0,121020	-0,083383
Fluxo de caixa	0,073265	0,007663	0,017324	-0,075664
Custos dos pedidos	0,022448	-0,080580	-0,004183	0,067787
Retorno do investimento	0,092106	-0,019671	-0,137774	-0,057947
Inventários	0,138855	0,108955	0,052586	-0,043821

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

De acordo com os resultados obtidos, observa-se que nenhuma das relações mensuradas se mostrou estatisticamente significativa, indicando que a incerteza ambiental não tem relação estatisticamente significativa com a percepção de importância atribuída aos indicadores de desempenho financeiros.

Por fim, a Tabela 43 demonstra os resultados das correlações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a variável incerteza ambiental.

Tabela 43 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e o ambiente externo (incerteza ambiental)

Não Financeiros	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Quantidade de clientes	0,028239	0,123416	-0,078655	-0,033082
Novos clientes	-0,054064	0,032696	-0,111866	-0,047050
Qualidade dos produtos	-0,063485	0,143523	0,116822	-0,057947
Preço dos produtos	-0,003667	-0,002616	-0,073482	0,008328
Devolução de produtos	0,118922	-0,055978	-0,247473	-0,080650
Tempo de entrega	0,042581	-0,123199	-0,194774	-0,165479
Pontualidade de entrega	-0,010195	-0,169625	-0,175179	-0,053960
Responsividade	-0,015300	-0,251449	-0,272011	-0,200929
Participação de mercado	0,085970	-0,058128	-0,078452	-0,001293
Tempo de operações	0,161517	-0,047740	-0,069090	-0,175596
Flexibilidade de entrega	0,148467	-0,025851	-0,082755	-0,138932
Tempo de estocagem	0,363628	0,044255	-0,049812	-0,160370
Fornecedores	0,234399	0,051953	-0,037692	-0,204718
Flexibilidade operacional	0,268403	0,151128	0,011183	-0,038844
Capacidade instalada	0,169842	0,069620	0,073005	-0,090228

Pós-venda	0,131052	-0,087749	-0,058039	-0,138888
Entregas no prazo	-0,006620	-0,075831	-0,107458	-0,122066
Desperdícios	0,143903	-0,058522	-0,254875	-0,083532
Produtividade	-0,043066	-0,125017	-0,159762	-0,128068
Satisfação	-0,056939	-0,164680	-0,198259	-0,086959
Rotatividade	0,115532	-0,106730	-0,071884	-0,119843
Flexibilidade	-0,012659	-0,102113	-0,087759	-0,065847
Inovação nos produtos	0,152077	0,044050	-0,016510	-0,149766
Treinamentos	0,223948	0,062616	0,136995	-0,240687
Gestão de risco	0,255869	-0,013080	-0,022261	-0,220736

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Acerca da dimensão previsibilidade do governo, verificou-se que foi correlacionada positivamente e de forma estatisticamente significativa com a atribuição de importância relativa ao indicador não financeiro de tempo de estocagem dos produtos. Esse resultado sugere que, em contextos nos quais as ações governamentais são percebidas como mais previsíveis, os gestores tendem a atribuir maior relevância ao controle dos níveis de estoque, possivelmente em função de um ambiente institucional mais estável, que favorece o planejamento das operações e a gestão dos recursos produtivos.

Por sua vez, a previsibilidade dos clientes correlacionou-se negativamente e de forma estatisticamente significativa com a atribuição de importância relativa ao indicador não financeiro de responsividade, que trata da capacidade de resposta rápida as demandas dos parceiros de negócios. Tal evidência indica que, à medida que o comportamento dos clientes se torna mais previsível, os gestores tendem a atribuir menor importância relativa à responsividade, uma vez que a necessidade de respostas ágeis e adaptações frequentes pode ser reduzida em cenários de maior estabilidade da demanda.

As demais dimensões da incerteza ambiental não apresentaram coeficientes estatisticamente significativos (previsibilidade da concorrência e dos fornecedores). Esse resultado sugere que, no contexto das empresas investigadas, essas fontes específicas de incerteza não influenciam diretamente a importância atribuída aos indicadores não financeiros.

4.2.2 Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais internos

Nesta seção, apresentam-se os resultados estatísticos das correlações de *Spearman* entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais internos. Inicialmente, a Tabela 44 evidencia os resultados das relações entre a

importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a estratégia organizacional.

Tabela 44 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a estratégia Organizacional

Financeiros	Referência nacional	Alta qualidade	Tomada de decisões	Relações estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Lucratividade	-0,154230	-0,086574	0,079311	-0,102390	-0,064898	0,160883	-0,023186
Rentabilidade	-0,154230	-0,086574	-0,081643	-0,102390	0,145372	0,160883	-0,023186
Crescimento das vendas	0,141725	0,189095	0,142292	0,030499	-0,064898	-0,102182	0,153868
Custos totais	0,141725	0,189095	0,142292	0,030499	-0,064898	-0,102182	0,153868
Custos unitários	-0,018758	0,059235	0,142292	-0,102390	-0,064898	0,102182	0,153868
Custos de entrega	0,255054	0,256843	0,140160	0,002562	-0,076227	-0,189815	0,252125
Fluxo de caixa	0,176514	0,191768	0,183105	0,129162	-0,017232	0,001613	0,134674
Custos dos pedidos	0,152888	0,102310	0,146432	0,065881	-0,076227	-0,104918	0,278374
Retorno do investimento	0,152465	0,205045	0,139830	0,277461	-0,113677	-0,178985	0,104717
Inventários	0,000179	-0,011685	0,114745	0,087658	-0,112554	0,112892	0,136850

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No que tange aos resultados, percebeu-se que a prioridade estratégica que enfatiza a tomada de decisão estratégica e o planejamento de longo prazo apresentou correlação positiva e estatisticamente significativa com o indicador de desempenho financeiro de custos dos pedidos. Esse achado sugere que empresas que adotam uma orientação estratégica para o longo prazo tendem a atribuir maior relevância ao controle e ao monitoramento dos custos associados ao processamento dos pedidos.

De forma complementar, a prioridade estratégica que procura constantemente manter relações estreitas com as partes interessadas apresentou correlação positiva e estatisticamente significativa com o indicador de retorno do investimento. Essa evidência indica que estratégias que enfatizam o fortalecimento dos relacionamentos com parceiros de negócios estão associadas a uma maior atenção aos resultados dos investimentos realizados, possivelmente em razão da necessidade de avaliar a eficácia econômica das iniciativas colaborativas e dos recursos empregados nessas relações.

Por outro lado, as demais prioridades estratégicas analisadas não apresentaram relações estatisticamente significativas com os indicadores de desempenho financeiros, sugerindo que sua influência sobre a importância atribuída a esses indicadores é limitada.

A Tabela 45 demonstra os resultados das relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a estratégia organizacional.

Tabela 45 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a estratégia Organizacional

Não Financeiros	Referência nacional	Alta qualidade	Tomada de decisões	Relações estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Quantidade de clientes	0,056273	0,059235	0,142292	0,030499	-0,064898	-0,102182	0,084311
Novos clientes	0,080033	0,147429	0,157585	0,133229	-0,092300	-0,145326	0,119909
Qualidade dos produtos	0,018754	0,007523	0,079222	-0,102621	0,053656	0,044274	0,092041
Preço dos produtos	0,204846	0,385648	0,162534	0,024129	-0,044379	-0,215791	0,233585
Devolução de produtos	0,392936	0,421737	0,306023	0,265817	-0,177635	-0,312665	0,406228
Tempo de entrega	0,345671	0,277735	0,089411	0,046404	-0,041033	-0,130652	0,262933
Pontualidade de entrega	0,323374	0,312455	0,215927	0,104620	0,008893	-0,159103	0,250016
Responsividade	0,296080	0,333830	0,168720	0,158290	-0,108266	-0,165636	0,283583
Participação de mercado	0,214481	0,070106	0,128177	0,009777	-0,095305	-0,166758	0,135945
Tempo de operações	0,237988	0,300298	0,143795	0,033166	-0,070760	-0,159752	0,149370
Flexibilidade de entrega	0,220747	0,310020	0,230018	0,157261	-0,019317	-0,174898	0,268586
Tempo de estocagem	0,311081	0,242850	0,118820	0,156225	-0,068301	-0,200326	0,187769
Fornecedores	0,208019	0,163379	0,304527	0,190951	0,055083	-0,119260	0,209145
Flexibilidade operacional	0,148342	0,152234	0,224777	0,178312	-0,010465	-0,060118	0,223762
Capacidade instalada	0,376398	0,221339	0,163968	0,195434	-0,060342	-0,164287	0,300477
Pós-venda	0,438414	0,334062	0,108742	0,222691	-0,066683	-0,183700	0,312932
Entregas no prazo	0,350834	0,352008	0,076029	0,126112	-0,105843	-0,180124	0,299542
Desperdícios	0,342839	0,298667	0,043809	0,210281	-0,116557	-0,258747	0,300042
Produtividade	0,443375	0,331731	0,100893	0,129332	-0,031578	-0,251309	0,349664
Satisfação	0,325751	0,297054	0,113587	0,204129	-0,018065	-0,217178	0,230169
Rotatividade	0,444012	0,318346	0,137727	0,269926	0,085371	-0,272233	0,388120
Flexibilidade	0,330920	0,351593	0,141161	0,217731	0,088821	-0,311398	0,214361
Inovação nos produtos	0,298245	0,311845	0,193397	0,075554	-0,018358	-0,199479	0,190856
Treinamentos	0,476246	0,379535	0,262898	0,213881	-0,062080	-0,293303	0,297949
Gestão de risco	0,347902	0,291300	0,158991	0,327185	-0,134946	-0,168386	0,219655
Quantidade de clientes	0,056273	0,059235	0,142292	0,030499	-0,064898	-0,102182	0,084311

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Os resultados indicaram que diversas prioridades estratégicas apresentaram correlação estatisticamente significativa com os indicadores de desempenho não financeiros. Especificamente, a prioridade estratégica que visa ser referência em nível nacional apresentou correlação positiva e estatisticamente significativa com vários indicadores, destacando-se os indicadores de treinamento dos empregados, rotatividade dos empregados e produtividade dos empregados. Ou seja, quando as empresas buscam se tornar referência em nível nacional, tendem a valorizar ainda mais os indicadores de desempenho não financeiros, especialmente aqueles relacionados à perspectiva dos processos internos voltados à gestão de funcionários.

Na mesma direção, a prioridade estratégica que busca uma alta qualidade do produto também foi correlacionada positivamente e modo estatisticamente significativo

com diversos indicadores de desempenho não financeiro. Com destaque especial para as correlações com os indicadores de devolução dos produtos; preço dos produtos e de treinamentos dos empregados.

A prioridade estratégica que consiste em analisar as operações diárias para subsidiar a tomada de decisão apresentou correlações estatisticamente significativas e positivas com dois indicadores de desempenho não financeiros: o de devolução de produtos e o de fornecedores. Além disso, a prioridade estratégica voltada para manter relações estreitas com as partes interessadas apresentou correlação positiva e estatisticamente significativa com o indicador de gestão de risco.

Contrariamente, a prioridade estratégica que procura ter um preço de venda inferior ao da concorrência apresentou correlação negativa e estatisticamente significativa com diferentes indicadores de desempenho não financeiros, tais como os indicadores de devolução de produtos e de flexibilidade dos empregados.

Por outro lado, a prioridade estratégica que enfatiza a tomada de decisão estratégica e o planejamento de longo prazo apresentou correlações estatisticamente significativas e positivas com diversos indicadores, destacando-se os de devolução de produtos, rotatividade e produtividade dos empregados.

Salienta-se que a única prioridade estratégica que não apresentou coeficientes de correlação estatisticamente significativos e positivos foi a relacionada ao monitoramento e à redução de custos.

Tabela 46 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a estrutura organizacional

Financeiros	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade
Lucratividade	-0,078183	0,074577	0,141000	-0,054376
Rentabilidade	-0,078183	0,074577	0,141000	0,163128
Crescimento das vendas	0,087660	0,107204	0,141000	0,217503
Custos totais	0,087660	0,107204	0,141000	0,217503
Custos unitários	0,135044	0,074577	-0,066654	0,163128
Custos de entrega	0,156410	0,214339	-0,081740	0,438842
Fluxo de caixa	0,259655	0,163546	-0,152450	0,247353
Custos dos pedidos	0,160347	0,147537	0,004523	0,404057
Retorno do investimento	0,320728	0,297365	-0,116753	0,236890
Inventários	0,361614	0,207865	0,002260	0,113002

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

A Tabela 46 evidencia os resultados das relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a estrutura organizacional. A primeira dimensão da estrutura organizacional, descentralização, foi correlacionada positivamente e

estatisticamente significativa com os indicadores de retorno do investimento e de inventários. Esse resultado sugere que, à medida que as decisões são distribuídas entre diferentes níveis organizacionais, os gestores passam a atribuir maior importância a indicadores financeiros que permitem avaliar, de forma objetiva, os resultados das decisões descentralizadas.

A dimensão de estrutura organizacional, formalização, correlacionou-se positivamente e de modo estatisticamente significativa com o indicador de retorno do investimento. De forma complementar, a dimensão complexidade foi correlacionada positivamente e de modo estatisticamente significativa com os indicadores de custos de entrega e de custos dos pedidos.

De forma contrária, a única dimensão que não apresentou relações estatisticamente significativas foi a de estratificação, que enfatiza em aspectos de simpatia e proximidade entre gestores e empregados, sugerindo que tais características relacionais não exercem influência sobre a importância atribuída aos indicadores de desempenho no contexto investigado.

Complementando, a Tabela 47 apresenta os resultados das relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a estrutura organizacional.

Tabela 47 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a estrutura organizacional

Não Financeiros	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade
Quantidade de clientes	0,203750	0,186442	0,228163	0,248984
Novos clientes	0,207226	0,185613	0,262516	0,138389
Qualidade dos produtos	-0,041192	-0,033882	0,127081	0,061734
Preço dos produtos	0,089950	0,102286	-0,019132	0,403203
Devolução de produtos	0,340538	0,512069	0,037842	0,578231
Tempo de entrega	0,390936	0,354252	-0,146445	0,512120
Pontualidade de entrega	0,265437	0,272989	-0,187750	0,534552
Responsividade	0,169136	0,341395	-0,090349	0,277665
Participação de mercado	0,195588	0,292813	-0,075572	0,327990
Tempo das operações	0,234570	0,395933	-0,003794	0,304503
Flexibilidade de entrega	0,358566	0,409828	-0,031868	0,437942
Tempo de estocagem	0,419727	0,400298	-0,157511	0,468242
Fornecedores	0,416644	0,383795	-0,155668	0,410305
Flexibilidade operacional	0,427129	0,382475	-0,026376	0,507821
Capacidade instalada	0,446282	0,429163	-0,171530	0,371607
Pós-venda	0,362425	0,415071	-0,206489	0,398190
Entregas no prazo	0,220279	0,384384	-0,126755	0,450494
Desperdícios	0,308073	0,500136	-0,066206	0,532319

Produtividade	0,460365	0,486188	-0,122007	0,528159
Satisfação	0,443359	0,437077	-0,096841	0,515719
Rotatividade	0,384109	0,471111	-0,187678	0,465173
Flexibilidade	0,313568	0,377559	-0,152009	0,414749
Inovação nos produtos	0,298613	0,241449	-0,127353	0,488403
Treinamentos	0,342382	0,413401	-0,183041	0,445847
Gestão de risco	0,210398	0,235801	-0,143529	0,271525

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Os resultados das variáveis descentralização, formalização e complexidade apresentaram diversas correlações positivas e estatisticamente significantes com diversos indicadores de desempenho não financeiros. Esses resultados indicam que a estrutura organizacional das empresas investigadas exerce influência direta sobre a importância atribuída aos indicadores de desempenho não financeiros, os quais são utilizados para mensurar a performance empresarial. Contudo, de maneira similar com a Tabela 46, apenas a variável de estratificação não apresentou relações estatisticamente significantes.

A Tabela 48 evidencia os resultados das relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a tecnologia.

Tabela 48 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a tecnologia

Financeiros	Procedimentos padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Lucratividade	-0,049014	-0,025702	-0,064702	-0,037435
Rentabilidade	0,235878	-0,025702	-0,064702	-0,037435
Crescimento das vendas	-0,049014	0,431794	-0,064702	-0,037435
Custos totais	-0,049014	0,431794	-0,064702	-0,037435
Custos unitários	-0,049014	-0,025702	0,119052	-0,037435
Custos de entrega	0,132004	0,125269	0,160183	0,194896
Fluxo de caixa	0,034145	0,157466	0,183120	0,217438
Custos dos pedidos	-0,020461	0,125269	0,254661	0,051721
Retorno do investimento	0,098811	0,228036	0,163704	0,321254
Inventários	0,212400	0,088687	0,258656	0,114230

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

A dimensão da tecnologia baseada nas tarefas da equipe que envolvem uma variedade de atividades foi correlacionada positivamente e de modo estatisticamente significativa com os indicadores de desempenho financeiros de crescimento das vendas e de custos totais. Esses resultados sugerem que a realização de múltiplas tarefas amplia a capacidade de resposta ao mercado e favorece a renovação do mix de produtos, contribuindo para o crescimento das vendas; entretanto, também implica maior

complexidade operacional, exigindo mão de obra mais qualificada, maior coordenação dos processos e investimentos adicionais, o que pode refletir no aumento dos custos totais.

Além desta, a dimensão de tarefas mutuamente dependentes apenas foi correlacionada positivamente e de modo estatisticamente significativa com o indicador retorno do investimento. Contudo, a dimensão de tecnologia baseada em tarefas padronizadas, claras e de fácil análise não apresentaram coeficientes de correlação estatisticamente significativos.

A Tabela 49 apresenta os resultados das relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e o fator contingencial tecnologia.

Tabela 49 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a tecnologia

Não Financeiros	Procedimentos padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Quantidade de clientes	0,272639	0,431794	0,225163	0,291993
Novos clientes	0,159023	0,288777	0,114106	0,181020
Qualidade dos produtos	-0,085853	0,219132	-0,113334	-0,065572
Preço dos produtos	0,110613	0,063406	0,288881	0,102106
Devolução de produtos	0,254054	0,085148	0,331551	-0,033505
Tempo de entrega	0,249496	0,289141	0,120655	0,052598
Pontualidade de entrega	0,182202	0,137457	0,331124	0,130202
Responsividade	0,220867	0,076666	0,390316	0,017179
Participação de mercado	0,281937	0,198949	0,315039	0,180853
Tempo das operações	0,285840	0,307546	0,306654	0,137766
Flexibilidade de entrega	0,340998	0,287710	0,348984	0,229345
Tempo de estocagem	0,179313	0,098481	0,261415	0,067877
Fornecedores	0,092792	0,045084	0,247262	0,067417
Flexibilidade operacional	0,157965	0,339938	0,294783	-0,005311
Capacidade instalada	0,148255	0,190376	0,268433	0,071445
Pós-venda	0,214540	0,133962	0,348102	0,292675
Entregas no prazo	0,015762	0,030207	0,161599	0,059958
Desperdícios	0,353324	0,077363	0,288902	0,214731
Produtividade	0,271778	0,128848	0,210412	0,094726
Satisfação	0,253788	0,183982	0,240746	0,093830
Rotatividade	0,217058	0,178208	0,330911	0,088196
Flexibilidade	0,171045	0,063167	0,242265	0,133338
Inovação nos produtos	0,095147	0,108356	0,206204	0,097054
Treinamentos	-0,005165	0,071889	0,275163	-0,045324
Gestão de risco	-0,040433	0,035555	0,204623	-0,041480

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

A dimensão da tecnologia baseada em procedimentos padronizados apresentou correlação positiva e estatisticamente significativa com diversos indicadores de

desempenho não financeiros. Destacaram-se, entre eles, os indicadores de desperdícios e de flexibilidade da entrega.

A dimensão da tecnologia baseada nas tarefas da equipe que envolvem uma variedade de atividades foi correlacionada positivamente e de modo estatisticamente significativa com diversos indicadores não financeiros, tais como quantidade de clientes, flexibilidade operacional e tempo das operações.

Contrariando a Tabela 48, a dimensão de tecnologia baseada em tarefas padronizadas, claras e de fácil análise apresentou coeficientes de correlação estatisticamente significativos e positivos. Os maiores destaques foram as correlações dos indicadores de responsividade, pontualidade de entrega e pós-venda.

Por fim, as tarefas caracterizadas por atividades mutuamente dependentes foram correlacionadas positivamente e modo estatisticamente significativa com os indicadores de desempenho não financeiro de quantidade de clientes, bem como de pós venda.

No geral, os resultados indicaram que o fator contingencial tecnologia apresentou relação direta e estatisticamente significativa com diversos indicadores de desempenho não financeiros, o que indica que mudanças tecnológicas estão associadas a alterações na importância atribuída a esses indicadores, reforçando a ideia de que os sistemas de mensuração de desempenho precisam estar alinhados às características tecnológicas do setor investigado.

A Tabela 50 evidencia os resultados das relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a tecnologia da informação.

Tabela 50 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a tecnologia da informação

Financeiros	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	Softwares especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Lucratividade	-0,035274	-0,015979	-0,065093	-0,028315	0,043100
Rentabilidade	0,317463	0,711068	0,119771	-0,028315	0,043100
Crescimento das vendas	-0,035274	-0,015979	-0,065093	-0,028315	0,133611
Custos totais	-0,035274	-0,015979	-0,065093	-0,028315	0,133611
Custos unitários	-0,035274	-0,015979	-0,065093	-0,028315	0,043100
Custos de entrega	0,230866	-0,040275	0,123075	-0,071367	0,196215
Fluxo de caixa	0,252589	-0,036547	0,285173	0,131536	0,154263
Custos dos pedidos	0,076193	-0,040275	0,050606	0,112910	0,093264
Retorno do investimento	0,356859	-0,027989	0,292242	0,198264	0,234035
Inventários	0,121480	-0,094701	0,158677	0,030335	0,149365

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

A dimensão de tecnologia da informação que trata da utilização de computadores pessoais apresentou associações positivas e estatisticamente significantes com os indicadores financeiros de retorno do investimento e rentabilidade, sugerindo que a maior informatização das atividades individuais contribui para valorização de práticas gerenciais de mensuração de desempenho mais orientadas à avaliação dos resultados econômicos.

A variável que trata do uso de internet, intranet e e-mail apresentou uma relação positiva e estatisticamente significativa com o indicador financeiro de rentabilidade. Por fim, a dimensão que representa o uso de *softwares* especializados foi relacionada positivamente e de modo estatisticamente significativo com os indicadores financeiros de fluxo de caixa e de retorno do investimento.

Ressalta-se que as únicas dimensões da tecnologia da informação que não apresentaram associações estatisticamente significantes foram as variáveis relativas ao uso de tecnologias de comunicação e de sistemas de informação de gestão. Esse resultado sugere que tais recursos, embora disseminados e já incorporados à rotina operacional das empresas investigadas, não se configuram como fatores diferenciadores na valorização dos indicadores de desempenho.

A Tabela 51 apresenta os resultados das associações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a tecnologia da informação.

Tabela 51 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a tecnologia da informação

Não Financeiros	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	<i>Softwares</i> especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Quantidade de clientes	-0,035274	-0,015979	0,184864	-0,028315	0,133611
Novos clientes	-0,050167	-0,022726	0,085171	-0,040270	0,190024
Qualidade dos produtos	-0,061786	-0,027989	-0,114018	-0,049597	-0,056971
Preço dos produtos	0,138850	-0,053238	0,100281	-0,094336	0,197223
Devolução de produtos	0,470195	0,089918	0,517722	0,276219	0,500541
Tempo de entrega	0,366205	0,083726	0,327447	0,067249	0,377004
Pontualidade de entrega	0,136886	-0,069761	0,380141	0,103013	0,342423
Responsividade	0,178633	0,037423	0,392394	0,218354	0,358700
Participação de mercado	0,111413	-0,056211	0,237783	0,031726	0,113584
Tempo das operações	0,261102	0,067210	0,371787	0,079042	0,285347
Flexibilidade de entrega	0,353284	0,116094	0,531766	0,257025	0,376927
Tempo de estocagem	0,366211	0,081244	0,523464	0,183254	0,278580
Fornecedores	0,232017	0,097049	0,399888	0,204962	0,298354
Flexibilidade operacional	0,229656	0,036704	0,402459	0,119225	0,381147
Capacidade instalada	0,243682	0,002954	0,451708	0,091118	0,259833
Pós-venda	0,273753	-0,067085	0,370286	0,113591	0,242806

Entregas no prazo	0,323535	-0,058960	0,196237	0,020379	0,247780
Desperdícios	0,306010	0,083690	0,356984	0,063760	0,246880
Produtividade	0,234947	0,086012	0,421670	0,233708	0,368268
Satisfação	0,186867	0,085130	0,381412	0,235341	0,416003
Rotatividade	0,194653	0,032856	0,421781	0,222401	0,359139
Flexibilidade	0,138474	0,079304	0,353003	0,149487	0,387687
Inovação nos produtos	0,166240	-0,072339	0,206803	-0,128184	0,401602
Treinamentos	0,140003	-0,116255	0,286712	0,033440	0,361348
Gestão de risco	0,116655	-0,151089	0,243078	0,128542	0,285854

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No que tange à dimensão de uso de computadores pessoais, verificaram-se diversas associações positivas e estatisticamente significantes com indicadores não financeiros. Os maiores destaques foram para os indicadores de devolução de produtos, tempo de entrega e de tempo de estocagem. Tais resultados indicam que a maior informatização das atividades individuais está associada a uma maior atenção ao controle dos processos internos das empresas investigadas.

Quanto ao uso de *softwares* especializados, perceberam-se diversas relações positivas e estatisticamente significantes com indicadores não financeiros. As correlações de maiores destaque foram dos indicadores flexibilidade de entrega, tempo de estocagem e, por fim, devolução de produtos. Tais resultados indicam que as empresas investigadas, ao utilizarem ferramentas mais sofisticadas e específicas ao negócio, tendem a valorizar ainda mais os indicadores de desempenho não financeiros.

Acerca da dimensão de tecnologia de comunicação, a exemplo de uso de telefone e mensagens, percebeu-se apenas uma relação positiva e estatisticamente significativa com o indicador não financeiro de devolução de produtos. Na mesma direção, a variável de tecnologia da informação relacionada ao uso de sistemas de informação de gestão apresentou diversas correlações positivas e estatisticamente significantes com indicadores não financeiros. Como destaque, os indicadores não financeiros de devolução de produtos, satisfação dos empregados e de inovação dos produtos, apresentaram os maiores coeficientes de correlações.

Por sua vez, a única variável da tecnologia da informação que não apresentou coeficientes de correlações estatisticamente significativos com os indicadores de desempenho não financeiro foi a de uso de internet, intranet e e-mail.

A Tabela 52 evidencia os resultados das correlações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a cultura organizacional.

Tabela 52 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a cultura organizacional

Financeiros	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Lucratividade	-0,107218	-0,066498	0,273019	-0,041473	-0,056156
Rentabilidade	0,135664	0,184148	0,257681	0,293769	0,207776
Crescimento das vendas	0,135664	0,132996	-0,049082	-0,041473	-0,056156
Custos totais	0,135664	0,132996	-0,049082	-0,041473	-0,056156
Custos unitários	0,135664	-0,066498	-0,049082	-0,041473	0,168467
Custos de entrega	0,117637	0,031074	-0,123712	-0,104534	-0,048229
Fluxo de caixa	0,026803	0,363827	-0,112260	-0,094857	-0,027971
Custos dos pedidos	0,184943	0,243940	-0,015392	-0,104534	0,144686
Retorno do investimento	0,156292	0,308272	-0,085973	-0,072646	0,031331
Inventários	0,098757	0,179906	0,031622	-0,031635	0,199964

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No que tange à cultura organizacional fundamentada em um ambiente em que os funcionários são receptivos a novas ideias, verificaram-se correlações positivas e estatisticamente significativas com os indicadores financeiros de fluxo de caixa e de retorno do investimento. Essa evidência aponta que as empresas do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios investigadas, ao incentivarem a abertura à inovação e à participação dos funcionários, tendem a valorizar o controle gerencial por meio de indicadores relacionados à capacidade de geração de recursos financeiros e resultados econômicos.

Quanto à cultura organizacional baseada em uma atmosfera de cooperação, identificou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa com o indicador de lucratividade. Por sua vez, o indicador de rentabilidade apresentou correlação positiva e estatisticamente significativa com a cultura pautada na abertura, no espírito de equipe e na união dos funcionários.

Contudo, a cultura organizacional caracterizada pelo pensamento proativo, pelo consenso e pela participação dos empregados não apresentou coeficientes de correlação estatisticamente significativos com os indicadores de desempenho financeiro.

A Tabela 53 destaca as evidências das relações entre os indicadores de desempenho não financeiros e a cultura organizacional.

Tabela 53 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a cultura organizacional

Não Financeiros	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Quantidade de clientes	0,045951	-0,066498	0,211666	0,252296	-0,056156
Novos clientes	-0,043568	-0,094575	0,301037	0,149919	-0,079866
Qualidade dos produtos	-0,047569	0,113891	-0,085973	-0,072646	-0,098364
Preço dos produtos	0,019829	0,064231	-0,068931	-0,138177	-0,113920
Devolução de produtos	0,252984	0,357002	0,097495	0,036319	0,257926
Tempo de entrega	0,191506	0,257206	-0,059077	-0,056531	0,146932
Pontualidade de entrega	0,093446	0,204989	-0,214282	-0,181063	-0,025759
Responsividade	0,153404	0,117401	-0,008511	-0,039192	0,156192
Participação de mercado	0,139090	0,205655	-0,007739	-0,052991	-0,046692
Tempo das operações	0,147720	0,276394	0,046957	0,059991	0,169485
Flexibilidade de entrega	0,198150	0,258892	0,026577	0,082356	0,234148
Tempo de estocagem	0,295888	0,491995	0,025480	0,026542	0,256734
Fornecedores	0,329204	0,437061	0,048303	0,029379	0,391476
Flexibilidade operacional	0,286043	0,344956	0,181523	0,039211	0,296729
Capacidade instalada	0,247210	0,316875	-0,055564	-0,014698	0,181390
Pós-venda	0,174339	0,307576	-0,060102	-0,009673	0,069942
Entregas no prazo	0,059253	0,190700	-0,181104	-0,153029	-0,052722
Desperdícios	0,163508	0,179751	-0,000383	0,000259	0,033732
Produtividade	0,133394	0,265905	-0,182726	-0,088813	-0,017879
Satisfação	0,113471	0,210250	-0,128991	-0,060802	-0,044624
Rotatividade	0,208701	0,283703	-0,114755	-0,026908	0,074330
Flexibilidade	0,168271	0,240281	-0,113709	-0,025870	-0,004746
Inovação nos produtos	0,100769	0,057303	-0,015022	-0,033276	-0,053246
Treinamentos	0,179549	0,319897	0,025542	-0,061840	0,153191
Gestão de risco	0,115928	0,303099	-0,081821	-0,195392	0,125767

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Sobre a relação da cultura organizacional baseada em pensamento proativo dos empregados, perceberam-se relações positivas e estatisticamente significativas com indicadores de desempenho não financeiros. Especificamente, os indicadores de tempo de fornecedores, tempo de estocagem e flexibilidade operacional apresentam os principais destaques.

No tocante à cultura organizacional fundamentada no ambiente de receptividade a novas ideias, verificaram-se diversas associações positivas e estatisticamente significativas com indicadores de desempenho não financeiros. Assim, o tempo de estocagem, fornecedores e flexibilidade operacional foram os indicadores com correlações mais representativas.

Acerca da cultura organizacional baseada na atmosfera de cooperação, percebeu-se uma relação positiva e estatisticamente significante com o indicador não financeiro de

novos clientes. Por fim, a cultura organizacional marcada pelo consenso e participação, apresentou correlações positivas e estatisticamente significativas com os indicadores de fornecedores e de flexibilidade operacional.

Contudo, diferente dos resultados da Tabela 52, a cultura organizacional baseada em um ambiente de abertura, espírito de equipe e união não apresentou correlações estatisticamente significativas com os indicadores de desempenho não financeiros.

A Tabela 54 demonstrou evidências das relações entre os indicadores de desempenho financeiros e a liderança organizacional.

Tabela 54 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e a liderança organizacional

Financeiros	Assumir riscos	Práticas sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Lucratividade	0,048238	-0,149024	0,136903	-0,037414
Rentabilidade	0,140330	-0,042578	0,136903	-0,037414
Crescimento das vendas	0,181990	0,114961	0,209088	-0,037414
Custos totais	0,181990	0,114961	0,209088	-0,037414
Custos unitários	-0,107440	-0,042578	0,136903	-0,037414
Custos de entrega	-0,150569	0,289760	-0,065098	0,054905
Fluxo de caixa	0,040699	0,192474	0,027251	0,066519
Custos dos pedidos	0,017030	0,158871	0,138607	0,054905
Retorno do investimento	-0,005391	0,201368	-0,005717	0,120246
Inventários	0,212356	0,107806	0,221477	0,381618

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Verificou-se uma associação positiva e estatisticamente significativa entre o indicador financeiro de custo de entrega e a variável que reflete o estilo de liderança baseado em práticas sofisticadas, sugerindo que lideranças mais estruturadas e analíticas tendem a atribuir maior importância ao monitoramento dos custos logísticos no processo decisório.

Além disso, observou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o indicador financeiro de inventários e o estilo de liderança pautado na orientação adequada e liderança global para a empresa, indicando que tais estilos de lideranças tendem a atribuir maior importância ao controle dos estoques como elemento estratégico para a coordenação das operações e a sustentabilidade financeira do setor investigado.

Entretanto, as demais dimensões que refletem o estilo de liderança organizacional (fundamentadas em assumir riscos e manter excelentes relações de trabalho) não apresentaram relações estatisticamente significantes.

Finalizando, a Tabela 55 apresenta as relações estatísticas entre os indicadores de desempenho não financeiros e as dimensões da liderança organizacional.

Tabela 55 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e a liderança organizacional

Não Financeiros	Assumir riscos	Práticas sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Quantidade de clientes	-0,107440	0,012773	-0,072185	-0,037414
Novos clientes	0,053014	0,090834	-0,102664	-0,053212
Qualidade dos produtos	0,068805	-0,047152	0,035962	-0,065536
Preço dos produtos	-0,055049	0,155256	0,055472	-0,019834
Devolução de produtos	0,142814	0,430563	0,058466	0,168847
Tempo de entrega	-0,004326	0,397741	0,006703	0,064109
Pontualidade de entrega	-0,057276	0,423565	-0,027153	0,012251
Responsividade	-0,100358	0,352695	0,043022	0,081564
Participação de mercado	-0,076471	0,190314	-0,187810	-0,029860
Tempo das operações	0,027891	0,344138	0,114612	-0,021524
Flexibilidade de entrega	0,085037	0,417349	0,036316	0,038409
Tempo de estocagem	0,095924	0,445557	-0,054518	0,080419
Fornecedores	0,078896	0,439685	0,075830	0,118180
Flexibilidade operacional	0,140957	0,321630	0,087827	0,020977
Capacidade instalada	0,128151	0,450586	-0,146463	-0,070918
Pós-venda	-0,099623	0,360824	-0,238033	0,032346
Entregas no prazo	-0,123724	0,301759	-0,056604	-0,030320
Desperdícios	-0,069513	0,367745	-0,163454	0,052837
Produtividade	0,002286	0,549383	-0,112466	0,075208
Satisfação	0,011162	0,434520	-0,057248	0,052900
Rotatividade	0,133126	0,548808	-0,113966	0,016997
Flexibilidade	0,019002	0,426130	-0,087848	0,052544
Inovação nos produtos	-0,043066	0,328039	0,026875	0,184457
Treinamentos	0,060959	0,524290	-0,085650	0,112530
Gestão de risco	0,164290	0,432466	0,110897	0,325002

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Em relação à dimensão da liderança organizacional baseada em práticas de gestão sofisticadas, identificaram-se diversas correlações positivas e estatisticamente significativas com os indicadores de desempenho não financeiro. Como principais destaques para os indicadores de produtividade e rotatividade dos empregados, além dos indicadores de treinamentos dos empregados. Esses resultados sugerem que estilos de liderança mais sofisticados tendem a reforçar a importância do desenvolvimento de métricas com ênfase nos funcionários, indicando que a gestão de pessoas assume papel estratégico na sustentação do desempenho organizacional.

A dimensão de orientação suficiente e liderança global para a empresa, apresentou uma correlação positiva e estatisticamente significativa com o indicador não financeiro de gestão de risco. Contudo, as demais dimensões de liderança organizacional (assumir riscos e excelentes relações de trabalho) não evidenciaram relações estatisticamente significantes.

4.2.3 Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os aspectos das relações entre parceiros de negócios

Nesta seção, apresentam-se os resultados estatísticos das correlações de *Spearman* e dos testes U de *Mann-Whitney* para analisar as associações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

A Tabela 56 evidencia os resultados das correlações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e os aspectos da natureza dos negócios.

Tabela 56 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e os aspectos da natureza dos negócios

Financeiros	Natureza das transações	Natureza das atividades
Lucratividade	-0,242365	-0,114647
Rentabilidade	0,049087	0,048505
Crescimento das vendas	0,049087	0,160947
Custos totais	0,049087	0,160947
Custos unitários	0,049087	-0,114647
Custos de entrega	0,123723	-0,034361
Fluxo de caixa	0,112270	0,061431
Custos dos pedidos	0,023041	-0,106707
Retorno do investimento	0,085981	-0,103442
Inventários	-0,343302	-0,015725

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No que tange aos resultados apresentados, verificou-se que o único indicador financeiro relacionado de modo estatisticamente significativo foi o de inventários, contudo, com sinal negativo em relação à natureza das transações. Esse resultado sugere uma relação inversa entre a importância atribuída ao indicador financeiro de inventários e a natureza das transações realizadas no setor. Tal evidência indica que, mesmo em um setor fortemente orientado por transações de mercado, quanto maior o alinhamento a esse tipo de relação transacional, menor tende a ser a importância atribuída ao indicador financeiro de inventários.

A Tabela 57 demonstra os resultados das correlações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e os aspectos da natureza dos negócios.

Tabela 57 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e os aspectos da natureza dos negócios

Não Financeiros	Natureza das transações	Natureza das atividades
Quantidade de clientes	-0,193279	0,048505
Novos clientes	-0,102537	0,068985
Qualidade dos produtos	0,085981	0,214808
Preço dos produtos	0,057808	0,016226
Devolução de produtos	-0,008436	0,163679
Tempo de entrega	0,125377	0,170641
Pontualidade de entrega	0,214302	0,177216
Responsividade	0,115628	0,125848
Participação de mercado	0,003859	0,039759
Tempo de operações	-0,028218	0,204223
Flexibilidade de entrega	0,059849	0,148469
Tempo de estocagem	0,053653	0,247804
Fornecedores	-0,099183	0,166232
Flexibilidade operacional	-0,077104	0,147172
Capacidade instalada	0,131205	0,278648
Pós-venda	0,145784	0,178338
Entregas no prazo	0,181121	0,196810
Desperdícios	0,190901	0,042019
Produtividade	0,229465	0,225586
Satisfação	0,220215	0,285371
Rotatividade	0,288158	0,276650
Flexibilidade	0,252905	0,164917
Inovação nos produtos	0,091122	0,195214
Treinamento	0,118094	0,165173
Gestão de risco	-0,006506	0,101602

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Verificou-se que o indicador de desempenho não financeiro, rotatividade dos empregados, foi o único que apresentou coeficiente positivo e de modo estatisticamente significativo com a natureza das transações. Considerando que o setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios do presente estudo foi caracterizado predominantemente por transações de mercado, marcadas por relações pontuais, orientadas por preço e com baixo grau de cooperação interorganizacional, o resultado sugere que ambientes transacionais menos colaborativos tendem a intensificar a relevância da rotatividade de empregados como indicador de desempenho não financeiro. Esse achado pode ser

explicado pelo fato de que, em contextos competitivos e orientados por custos, as empresas enfrentam maior pressão por flexibilidade produtiva, ajustes rápidos na força de trabalho e contenção de despesas operacionais, fatores que contribuem para níveis mais elevados de rotatividade.

Por sua vez, quando se observa as correlações entre os indicadores de desempenho não financeiros e a natureza das atividades operacionais desempenhadas pela empresa dentro da cadeia de negócios da qual participa, percebeu-se que os indicadores de capacidade instalada, satisfação dos empregados e rotatividade dos empregados apresentaram coeficientes positivos e de modo estatisticamente significantes.

A relação positiva com a capacidade instalada sugere que empresas que mantêm operações próprias de varejo e/ou atacado demandam maior atenção à adequação e ao aproveitamento de sua estrutura produtiva, uma vez que a integração vertical amplia a complexidade operacional, exige maior previsibilidade de volumes e impõe maior pressão sobre os recursos produtivos disponíveis. No que se refere aos indicadores não financeiros de processos internos relacionados à gestão de pessoas, os resultados evidenciam que a satisfação dos empregados e a rotatividade tornam-se mais relevantes à medida que a empresa amplia sua atuação na cadeia de negócios, pois são intensificados os desafios relacionados à retenção, motivação e estabilidade da força de trabalho.

A Tabela 58 apresenta os resultados estatísticos dos testes U de *Mann-Whitney* para análise das associações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e os aspectos de parcerias para intermediar vendas e terceirizar a produção.

Tabela 58 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e os aspectos de parcerias para intermediar vendas e terceirizar a produção

Financeiros	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização no processo produtivo
Lucratividade	0,143182	0,784620
Rentabilidade	0,516972	0,784620
Crescimento das vendas	0,516972	0,784620
Custos totais	0,516972	0,784620
Custos unitários	0,143182	0,784620
Custos de entrega	0,092231	0,511785
Fluxo de caixa	0,575535	0,486094
Custos dos pedidos	0,431621	0,440784
Retorno do investimento	0,244784	0,600057
<u>Inventários</u>	0,059840	0,637150

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foi apresentado diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Os resultados dos testes realizados revelam que não há diferença estatística entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho financeiros e os aspectos de parcerias para intermediar vendas e de terceirizar a produção. Essa evidência indica que, no contexto das indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, a utilização de parceiros para intermediar vendas e a terceirização da produção não alteram de forma substantiva a percepção gerencial acerca da relevância dos indicadores financeiros tradicionais.

A Tabela 59 apresenta os resultados estatísticos dos testes U de *Mann-Whitney* para análise das relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e os aspectos de parcerias para intermediar vendas e terceirizar a produção.

Tabela 59 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e os aspectos de parcerias para intermediar vendas e terceirizar a produção

Não Financeiros	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização no processo produtivo
Quantidade de clientes	0,516972	0,784620
Novos clientes	0,347886	0,677070
Qualidade dos produtos	0,955299	0,600057
Preço dos produtos	0,147802	0,304118
Devolução de produtos	0,000778	0,119973
Tempo de entrega	0,074618	0,120512
Pontualidade de entrega	0,016833	0,176060
Responsividade	0,051939	0,792176
Participação de mercado	0,322108	1,000000
Tempo de operações	0,027369	0,462488
Flexibilidade de entrega	0,004870	0,677859
Tempo de estocagem	0,007588	0,576949
Fornecedores	0,395149	0,806429
Flexibilidade operacional	0,586271	0,686213
Capacidade instalada	0,035781	0,523933
Pós-venda	0,022772	0,669974
Entregas no prazo	0,059855	0,254079
Desperdícios	0,004130	0,446450
Produtividade	0,004219	0,617590
Satisfação	0,015013	0,220590
Rotatividade	0,000108	0,194228
Flexibilidade	0,010873	0,753979
Inovação nos produtos	0,066604	0,588742
Treinamento	0,014104	0,678936
Gestão de risco	0,342400	0,786215

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Valores em destaque indicam diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Em outra direção, os resultados indicam que há diferença estatística entre a importância atribuída a alguns indicadores de desempenho não financeiros (devolução de produtos, flexibilidade de entrega, tempo de estocagem, desperdícios, produtividade e rotatividade dos empregados) e os aspectos de parcerias para intermediar vendas, sugerindo que o uso de parceiros de negócios para intermediar vendas afeta o grau de importância de determinados indicadores não financeiros. Os achados indicam que o uso de parcerias para intermediar vendas exerce influência seletiva sobre a importância atribuída a determinados indicadores de desempenho não financeiros, especialmente aqueles relacionados à eficiência operacional, à gestão de estoques e à gestão de pessoas.

Contudo, para os testes realizados com o uso de práticas de terceirização no processo produtivo, não se verificou diferenças significativas entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho não financeiros. Esse resultado sugere que a terceirização, amplamente disseminada no setor investigado, não altera de forma substancial os critérios valorizados para avaliar o desempenho não financeiro, sendo percebida como uma prática operacional já incorporada à lógica produtiva das empresas.

A Tabela 60 apresenta as evidências estatísticas dos testes U de *Mann-Whitney* para análise das relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e as atividades do processo produtivo terceirizadas.

Tabela 60 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho financeiros e as atividades do processo produtivo terceirizadas

Financeiros	Criação	Modelagem	Corte	Costura	Acabamento
Lucratividade	0,901476	0,624078	0,662889	0,846154	0,784620
Rentabilidade	0,901476	0,624078	0,662889	0,846154	0,784620
Crescimento das vendas	0,901476	0,624078	0,662889	0,846154	0,784620
Custos totais	0,901476	0,624078	0,662889	0,846154	0,784620
Custos unitários	0,901476	0,624078	0,033879	0,846154	0,784620
Custos de entrega	0,658458	0,471180	0,941607	0,237258	0,440784
Fluxo de caixa	0,691807	0,940432	0,873253	0,594357	0,486094
Custos dos pedidos	0,658458	0,783701	0,941607	0,554564	0,511785
Retorno do investimento	0,772484	0,373344	0,465607	0,691730	0,600057
Inventários	0,277291	0,623930	0,725514	0,782223	0,830864

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foi apresentado diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Os resultados indicam que não existem diferenças significativas entre os indicadores de desempenho financeiros analisados e as atividades do processo produtivo terceirizadas (criação, modelagem, corte, costura e acabamento). Esse resultado sugere que, no setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, a terceirização de

atividades específicas do processo produtivo não altera de forma substancial a percepção gerencial quanto à relevância dos indicadores financeiros tradicionais.

A Tabela 61 apresenta as evidências estatísticas dos testes U de *Mann-Whitney* para análise das relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e as atividades do processo produtivo terceirizadas.

Tabela 61 - Relações entre a importância relativa dos indicadores de desempenho não financeiros e as atividades do processo produtivo terceirizadas

Não Financeiros	Criação	Modelagem	Corte	Costura	Acabamento
Quantidade de clientes	0,901476	0,624078	0,662889	0,846154	0,784620
Novos clientes	0,825806	0,473766	0,521747	0,756222	0,042684
Qualidade dos produtos	0,772484	0,622151	0,465607	0,691730	0,600057
Preço dos produtos	0,549799	0,086448	0,123675	0,428420	0,304118
Devolução de produtos	0,504991	0,009751	0,117581	0,229052	0,087016
Tempo de entrega	0,546001	0,198095	0,454063	0,229730	0,446259
Pontualidade de entrega	0,427303	0,360833	0,639883	0,295736	0,631651
Responsividade	0,265309	0,854217	0,937470	0,686408	0,257218
Participação de mercado	0,526443	0,619679	0,347887	0,608710	0,277350
Tempo de operações	0,073118	0,572123	0,579630	0,888313	0,099253
Flexibilidade de entrega	0,405498	0,352381	0,654504	0,945862	0,784638
Tempo de estocagem	0,558997	0,191566	0,893824	0,990126	0,461029
Fornecedores	0,498601	0,991204	0,568198	0,658553	0,271897
Flexibilidade operacional	0,806229	0,355955	0,461856	0,684882	0,188461
Capacidade instalada	0,876476	0,723901	0,807799	0,259851	0,377557
Pós-venda	0,445891	0,795563	0,813519	0,956691	0,193462
Entregas no prazo	0,331712	0,821172	0,087862	0,378862	0,254079
Desperdícios	0,577469	0,517870	0,749210	0,827209	0,446450
Produtividade	0,380613	0,065392	0,453872	0,468295	0,712358
Satisfação	0,346779	0,048414	0,418022	0,182590	0,737797
Rotatividade	0,654947	0,016853	0,727941	0,310686	0,982245
Flexibilidade	0,104407	0,226281	0,509252	0,827100	0,914778
Inovação nos produtos	0,409837	0,306631	0,416438	0,989694	0,588742
Investimentos	0,969209	0,977424	0,832544	0,374905	0,542724
Gestão de risco	0,526698	0,269891	0,937421	0,494415	0,898085

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Valor em destaque indica diferença estatisticamente significativa ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

A única diferença significativa identificada foi entre o indicador de devolução do produto e a atividade de modelagem. Os resultados indicam que há diferenças na importância atribuída ao indicador de desempenho não financeiro relacionado à devolução do produto, em função da utilização da terceirização no processo produtivo de modelagem das indústrias investigadas. Esse achado sugere que a decisão de terceirizar a modelagem exerce influência específica sobre a relevância atribuída ao controle das devoluções de produtos nas indústrias investigadas.

4.2.4 Relações entre os aspectos da confiança e os elementos das relações entre parceiros de negócios

Nesta seção, apresentam-se os resultados estatísticos dos testes U de *Mann-Whitney* para analisar as relações entre os aspectos da confiança e os elementos das relações entre parceiros de negócios.

A Tabela 62 evidencia os resultados dos testes U de *Mann-Whitney* para relações entre competência e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

Tabela 62 - Relações de competência e os aspectos das relações entre parceiros de negócios

Competências	Natureza das transações	Natureza das atividades	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização no processo produtivo
Confiabilidade	0,013186	0,073757	0,966468	0,600073
Habilidades técnicas	0,055409	0,287786	0,797668	0,257644
Experiência	0,739144	0,344001	0,347886	0,677070
Qualidade	0,670324	0,073684	0,175394	0,538134
Agências reguladoras	0,591290	0,053474	0,989131	0,437952

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foi apresentado diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nos resultados investigados, observou-se que não houve diferenças estatisticamente significativas entre os elementos de competências e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

Na sequência, a Tabela 63 apresenta os resultados dos testes U de *Mann-Whitney* para relações entre benevolência e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

Tabela 63 - Relações de benevolência e os aspectos das relações entre parceiros de negócios

Benevolência	Natureza das transações	Natureza das atividades	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização no processo produtivo
Empatia	0,836482	0,101972	0,603746	0,145760
Altruísmo	0,802527	0,301068	0,242318	0,515072
Lealdade	0,364266	0,031490	0,068003	0,237128
Boa vontade	0,318009	0,812166	0,854626	0,176414
Afeto	0,197290	0,380960	0,402103	0,167538

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foi apresentado diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Na mesma direção, identificou-se, ainda, que não houve diferenças estatisticamente significativas entre o elemento de benevolência e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

A Tabela 64 demonstra os resultados dos testes U de *Mann-Whitney* para relações entre integridade e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

Tabela 64 - Relações de integridade e os aspectos das relações entre parceiros de negócios

Integridade	Natureza das transações	Natureza das atividades	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização no processo produtivo
Reputação	0,006123	0,430277	0,247055	0,365160
Abertura	0,048139	0,330903	0,015862	0,333371
Credibilidade	0,835268	0,344001	0,516972	0,784620
Honestidade	0,739144	0,317134	0,347886	0,677070
Justiça	0,011873	0,969291	0,966467	0,600057
Compatibilidade de objetivos	0,596483	0,405949	0,353673	0,990051

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Valor em destaque indica diferença estatisticamente significativa ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Contrariando os achados anteriores, identificou-se uma única diferença estatisticamente significativa entre a variável reputação e a natureza das transações. Assim, os resultados indicam que a importância relativa da dimensão de reputação relacionada à integridade dos parceiros de negócios difere de acordo com a natureza das transações, sugerindo que transações com características distintas demandam níveis diferentes de reputação entre os parceiros de negócios.

Destaca-se que, embora o setor analisado na presente tese seja caracterizado majoritariamente por transações orientadas por mecanismos de mercado, a reputação emerge como um atributo de confiança relevante para a redução de incertezas, a mitigação de riscos relacionados à qualidade, aos prazos e à confiabilidade das entregas, bem como para a minimização de comportamentos oportunistas.

A Tabela 65 apresenta os resultados dos testes U de *Mann-Whitney* para relações entre fontes de confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

Tabela 65 - Relações de fontes de confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios

Fontes	Natureza das transações	Natureza das atividades	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização no processo produtivo
Tipos de relações	0,612462	0,194504	0,182831	0,250214
Intensidade das relações	0,256196	0,721237	0,603700	0,669159
Qualidade das relações	0,686592	0,798972	0,586718	0,639222
Tempo das relações	0,583769	0,460283	0,307807	0,277822

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foi apresentado diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Conforme a Tabela 65, as evidências indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as relações de fontes de confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

A Tabela 66 apresenta os resultados dos testes U de *Mann-Whitney* para relações entre modalidades de confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

Tabela 66 - Relações de modalidades de confiança como instituição e os aspectos das relações entre parceiros de negócios

Modalidades	Natureza das transações	Natureza das atividades	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização n o processo produtivo
Tipos de relações	0,612462	0,194504	0,182831	0,250214
Intensidade das relações	0,256196	0,721237	0,603700	0,669159
Qualidade das relações	0,686592	0,798972	0,586718	0,639222
Tempo das relações	0,583769	0,460283	0,307807	0,277822

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foi apresentado diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Na mesma direção, verificou-se que não houve diferenças estatisticamente significativas entre as relações de modalidades de confiança como instituição e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

A Tabela 67 apresenta os resultados dos testes U de *Mann-Whitney* para relações entre disfunções de confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

Tabela 67 - Relações de disfunções da confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios

Disfunções	Natureza das transações	Natureza das atividades	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização no processo produtivo
Falta de objetividade	0,116458	0,500660	0,761176	0,807779
Criatividade inibida	0,003426	0,206917	0,665669	0,857140
Confiança excessiva	0,002328	0,196287	0,501896	0,595705
Ignorar evidências	0,005021	0,306459	0,750551	0,090046

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Valores em destaque indicam diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Contrariamente as principais evidências anteriores, os resultados indicam que existem diferenças estatisticamente significativas entre variáveis de disfunções de confiança (criatividade inibida, confiança excessiva e ignorar evidências) e um único aspecto das relações entre parceiros de negócios, que foi a natureza das transações. Dessa forma, os resultados sugerem que a importância relativa atribuída às disfunções de confiança dos parceiros de negócios difere de acordo com a natureza das transações das empresas do setor investigado, o que pode tornar as disfunções mais relevantes nos relacionamentos interorganizacionais do setor analisado.

A Tabela 68 apresenta os resultados dos testes U de *Mann-Whitney* para relações entre táticas contra rigidez da confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

Tabela 68 - Relações de táticas contra rigidez da confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios

Táticas	Natureza das transações	Natureza das atividades	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização no processo produtivo
Competição	0,309857	0,059048	0,587146	0,470775
Acomodação	0,560076	0,658130	0,461608	0,838606
Evitar confronto	0,205406	0,551899	0,522724	0,440988
Colaboração	0,453092	0,912080	0,910919	0,304419
Exposição a risco	0,937812	0,578903	0,577562	0,570369

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foi apresentado diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Os resultados analisados destacam que não há diferenças estatisticamente significantes entre táticas contra rigidez da confiança e os aspectos das relações entre parceiros de negócios em suas múltiplas dimensões testadas (natureza das transações e atividades, intermediação de vendas e terceirização do processo produtivo).

Por fim, a Tabela 69 apresenta os resultados dos testes U de *Mann-Whitney* para relações de confiança e governança formal e os aspectos das relações entre parceiros de negócios.

Tabela 69 - Relações de confiança e governança formal e os aspectos das relações entre parceiros de negócios

Relações	Natureza das transações	Natureza das atividades	Usa parceiros para intermediar vendas	Usa práticas de terceirização no processo produtivo
Substitutas entre si	0,839617	0,348153	0,761236	0,764499
Complementares	0,150773	0,482524	0,340703	0,747096

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foi apresentado diferenças estatisticamente significativas ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Na mesma direção, as evidências também indicaram que não há diferenças estatisticamente significantes entre relações de confiança e governança formal e os aspectos das relações entre parceiros de negócios das empresas investigadas, seguindo uma mesma tendência da maioria das variáveis testadas.

4.2.5 Relações entre os aspectos da confiança e os fatores contingenciais externos

Nesta seção, apresenta-se os resultados estatísticos das correlações de *Spearman* das relações entre os aspectos da confiança e os fatores contingenciais externos. Inicialmente, a Tabela 70 evidencia os resultados das relações entre competências e o ambiente externo (competição).

Tabela 70 - Relações entre competências e o ambiente externo (competição)

Competências	Funcionários	Financiamento externo	Compra de insumos	Novos produtos
Confiabilidade	-0,245541	-0,209748	0,066871	0,093056
Habilidades técnicas	-0,304065	-0,132037	0,009730	0,395391
Experiência	0,039072	-0,049639	0,128468	0,353777
Qualidade	0,128557	-0,001110	0,077837	0,210875
Agências reguladoras	0,171044	0,007443	-0,020495	-0,038334

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No que tange aos resultados, verificou-se uma relação inversamente proporcional e de modo estatisticamente significativa entre a variável de competências (habilidades técnicas) e a competição por funcionários entre empresas. Dessa forma, os resultados indicam que se a competição por funcionários entre empresas aumenta, as habilidades técnicas requeridas por parceiros de negócios tendem a diminuir.

Além disso, foi verificada relações diretas e estatisticamente significativas entre as habilidades técnicas e experiências dos parceiros de negócios com a competição pela frequência de lançamento de novos produtos.

A Tabela 71 apresenta os resultados das associações entre benevolência e o ambiente externo (competição).

Tabela 71 - Relações entre benevolência e o ambiente externo (competição)

Benevolência	Funcionários	Financiamento externo	Compra de insumos	Novos produtos
Empatia	-0,100806	-0,090241	-0,045064	0,122159
Altruísmo	-0,035409	0,000714	-0,004411	0,211466
Lealdade	-0,133782	-0,189714	-0,025763	0,190350
Boa vontade	0,034241	-0,011729	0,078659	0,170070
Afeto	-0,040989	-0,034617	-0,097572	0,245947

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nas evidências empíricas, verificou-se que não foram identificadas relações estatisticamente significativas entre os elementos da benevolência (empatia, altruísmo, lealdade, boa vontade e afeto) e a intensidade da competição.

A Tabela 72 demonstra os resultados das relações entre integridade e o ambiente externo (competição).

Tabela 72 - Relações entre integridade e o ambiente externo (competição)

Integridade	Funcionários	Financiamento externo	Compra de insumos	Novos produtos
Reputação	0,034442	-0,080828	0,042671	-0,016450
Abertura	-0,009067	-0,119520	-0,067080	-0,032310
Credibilidade	0,098899	0,102525	0,106269	-0,041458

Honestidade	0,039072	0,048088	-0,084638	0,147407
Justiça	0,004563	-0,090854	0,003723	0,098708
Compatibilidade de objetivos	0,065371	0,069714	0,065767	0,038864

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Assim como foi observado com a variável benevolência, não foram identificadas associações estatisticamente significativas entre os elementos da integridade (reputação, abertura, credibilidade, honestidade, justiça e a compatibilidade de objetivos) e a intensidade da competição.

A Tabela 73 apresenta as evidências das relações entre fontes de confiança e o ambiente externo (competição).

Tabela 73 - Relações entre fontes de confiança e o ambiente externo (competição)

Fontes	Funcionários	Financiamento externo	Compra de insumos	Novos produtos
Tipos de relações	-0,003015	-0,054479	-0,111067	0,148305
Intensidade das relações	0,065312	-0,010882	0,077345	0,264035
Qualidade das relações	0,089546	-0,068660	0,035011	0,319419
Tempo das relações	0,032479	-0,151651	-0,054564	0,246805

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Quanto aos resultados, verificou-se uma única relação direta e estatisticamente significativa entre a qualidade das relações, variável das fontes de confiança, e a competição pela frequência de lançamento de novos produtos. Os resultados indicam que, em ambientes marcados pela competição por novos produtos, característica marcante do setor investigado, as fontes de confiança baseadas na qualidade das relações são mais valorizadas.

A Tabela 74 apresenta as relações entre modalidades de confiança como instituição e o ambiente externo (competição).

Tabela 74 - Relações entre modalidades de confiança como instituição e o ambiente externo (competição)

Modalidades	Funcionários	Financiamento externo	Compra de insumos	Novos produtos
Função operacional	0,130984	0,051442	-0,031385	0,071304
Rotinas	0,063062	0,072141	0,047535	0,216286
Objetivos	0,038562	0,000917	0,050042	0,219210
Valores	-0,288761	-0,286609	-0,079431	0,110960

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que duas das correlações testadas se mostraram negativas e estatisticamente significativas. Observaram-se relações inversas e estatisticamente significativas entre as modalidades de confiança institucional,

representada pela variável valores, e a competição por funcionários e por financiamento externo. Esse resultado sugere que ambientes caracterizados por maior disputa por recursos humanos e financeiros tendem a fragilizar a confiança institucional, uma vez que intensificam comportamentos oportunistas, reduzem a estabilidade relacional e dificultam o alinhamento de valores entre as parcerias envolvidas.

A Tabela 75 apresenta as relações entre disfunções de confiança e o ambiente externo (competição).

Tabela 75: Relações entre disfunções de confiança e o ambiente externo (competição)

Disfunções	Funcionários	Financiamento externo	Compra de insumos	Novos produtos
Falta de objetividade	-0,230734	-0,005315	0,096890	0,189317
Criatividade inibida	-0,063501	-0,005465	0,167379	0,135145
Confiança excessiva	-0,029145	-0,154480	-0,043608	0,187678
Ignorar evidências	0,128117	-0,219571	-0,101871	-0,018814

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Considerando os resultados, verificou-se a ausência de relações estatisticamente significantes entre as disfunções de confiança analisadas (falta de objetividade, criatividade inibida, confiança excessiva e ignorar evidências) e o fator contingencial externo, representado pela variável intensidade da competição.

A Tabela 76 evidencia os resultados das relações entre táticas contra rigidez da confiança e o ambiente externo (competição).

Tabela 76 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o ambiente externo (competição)

Táticas	Funcionários	Financiamento externo	Compra de insumos	Novos produtos
Competição	0,106644	0,181695	0,133403	0,086191
Acomodação	-0,027572	0,139939	0,109145	0,196641
Evitar confronto	0,080841	0,160103	0,048728	0,172599
Colaboração	0,009798	-0,047534	0,061647	0,172423
Exposição a risco	0,101390	0,013387	-0,077390	0,017033

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Os resultados também indicaram que não há relações estatisticamente significantes entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial intensidade da competição, corroborando com a Tabela 75, que trata da variável disfunções de confiança.

Por fim, a Tabela 77 apresenta os resultados das relações entre governança formal e o ambiente externo (competição).

Tabela 77 - Relações entre confiança e governança formal e o ambiente externo (competição)

Relações	Funcionários	Financiamento externo	Compra de insumos	Novos produtos
Substitutas entre si	0,219720	0,041821	-0,188430	-0,328239
Complementares	0,057110	-0,217363	-0,033359	0,028719

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nos resultados, verificou-se uma única associação inversa e estatisticamente significativa entre relações de confiança e governança formal substitutas entre si e a competição por lançamentos de novos produtos. Essa evidência sugere que, no contexto do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios de Fortaleza (CE), quando há maior competição em relação à inovação, pode surgir uma tendência de enfraquecimento na utilização complementar desses mecanismos de governança formal, possivelmente em razão das pressões por agilidade e adaptação.

De forma complementar à análise dos fatores contingenciais externos, a Tabela 78 evidencia os resultados estatísticos das relações entre competências e o ambiente externo (dinamismo ambiental).

Tabela 78 - Relações entre competências e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Competências	Ambiente Regulamentar	Ambiente econômico	Aspectos Políticos	Ambiente tecnológico
Confiabilidade	0,179313	0,366747	0,263192	0,144165
Habilidades técnicas	0,106926	0,315442	0,222644	-0,071820
Experiência	-0,094798	-0,047040	-0,061778	-0,050204
Qualidade	0,181253	-0,067294	-0,088378	0,103739
Agências reguladoras	-0,171940	-0,280315	-0,287941	-0,130625

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Os resultados indicam relações positivas e estatisticamente significantes entre variáveis de competências, como confiabilidade e habilidades técnicas, com aspectos do ambiente econômico. Esses resultados sugerem que a competência, atributo relevante da confiança entre parceiros de negócios, é mais valorizada em ambientes econômicos mais dinâmicos, realidade observada em âmbito nacional, especialmente no contexto das MPes brasileiras.

Contudo, verificou-se que a variável agências reguladoras apresentou relações negativas e estatisticamente significantes com o dinamismo do ambiente econômico e dos aspectos políticos. Esse resultado pode indicar que, no setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, rápidas mudanças nos ambientes econômico e político não favorecem a atuação regulatória, a qual pode ser percebida mais como um fator de

restrição do que como um elemento de apoio à adaptação organizacional e ao fortalecimento das relações de confiança entre parceiros.

Adicionalmente, a Tabela 79 apresenta as relações entre benevolência e o ambiente externo (dinamismo ambiental).

Tabela 79 - Relações entre benevolência e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Benevolência	Ambiente regulamentar	Ambiente econômico	Aspectos políticos	Ambiente tecnológico
Empatia	0,188151	0,177163	0,064703	-0,066628
Altruísmo	0,233030	0,056175	-0,032004	0,097306
Lealdade	0,224740	0,168451	0,039354	0,076176
Boa vontade	0,076573	-0,045125	-0,110270	0,036310
Afeto	0,095182	0,065025	-0,051697	0,077111

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Conforme os resultados, verificou-se que nenhuma das relações testadas apresentou significância estatística. Esses resultados também foram concomitantes com os apresentados nas relações entre benevolência e o ambiente externo representado pela intensidade da competição.

A Tabela 80 apresenta as relações entre integridade e o ambiente externo (dinamismo ambiental).

Tabela 80 - Relações entre integridade e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Integridade	Ambiente Regulamentar	Ambiente econômico	Aspectos políticos	Ambiente tecnológico
Reputação	0,062219	0,033537	-0,023318	0,021692
Abertura	0,066568	-0,103877	-0,136423	0,016272
Credibilidade	-0,066654	-0,033075	-0,043438	0,309850
Honestidade	0,052868	-0,047040	-0,061778	-0,050204
Justiça	0,283301	-0,057935	-0,076087	-0,061831
Compatibilidade de objetivos	-0,060315	0,137470	0,144420	0,116049

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nas evidências identificadas, pode-se observar que apenas dois coeficientes de correlação se mostraram estatisticamente significativos no tocante às relações entre integridade e o ambiente externo (dinamismo ambiental). Especificamente, a variável de justiça foi correlacionada diretamente e de modo estatisticamente significativo com o dinamismo do ambiente regulamentar. Além disso, a variável de credibilidade foi correlacionada diretamente e de modo estatisticamente significativo com o dinamismo do ambiente tecnológico. Tais resultados sugerem que a percepção de

integridade, baseada na credibilidade e justiça, é valorizada quando o ambiente regulamentar e tecnológico se apresenta mais dinâmico.

A Tabela 81 apresenta as relações entre fontes de confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental).

Tabela 81 - Relações entre fontes de confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Fontes	Ambiente Regulamentar	Ambiente Econômico	Aspectos Políticos	Ambiente tecnológico
Tipos de relações	0,209242	-0,041315	-0,073382	0,185770
Intensidade das relações	0,195865	0,314258	0,272457	0,307028
Qualidade das relações	0,243683	0,152922	0,207728	0,139946
Tempo das relações	0,165775	0,116150	0,036189	0,209208

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nos resultados evidenciados, verificaram-se três relações diretas e estatisticamente significativas. Assim, a variável de fontes de confiança, intensidade das relações, foi relacionada com os ambientes econômico, político e tecnológico. Esses achados sugerem que, no contexto investigado, caracterizado por maior dinamismo nesses ambientes, há uma tendência de estímulo a interações mais frequentes, próximas e duradouras entre os parceiros de negócios, favorecendo a construção da confiança interorganizacional.

A Tabela 82 evidencia as relações entre modalidades de confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental).

Tabela 82 - Relações entre modalidades de confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Modalidades	Ambiente regulamentar	Ambiente econômico	Aspectos políticos	Ambiente tecnológico
Função operacional	0,025335	-0,067456	-0,100763	0,140391
Rotinas	0,015948	0,009747	-0,009847	0,168990
Objetivos	0,101996	0,115465	0,035717	0,208436
Valores	0,040420	0,171414	0,113169	-0,061839

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Quanto aos resultados, verificou-se que nenhuma das relações testadas apresentaram coeficientes de correlação estatisticamente significantes, indicando que as modalidades de confiança não são associadas com o nível de mudanças dos fatores ambientais externos (ambiente regulamentar, ambiente econômico social, aspectos políticos e tecnológicos).

A Tabela 83 evidencia as relações entre disfunções de confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental).

Tabela 83 - Relações entre disfunções de confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Disfunções	Ambiente regulamentar	Ambiente econômico	Aspectos políticos	Ambiente tecnológico
Falta de objetividade	0,259564	0,281664	0,128964	0,062581
Criatividade inibida	0,261786	0,310827	0,218243	0,171040
Confiança excessiva	0,231181	0,075183	0,141477	0,046519
Ignorar evidências	0,021852	0,193144	0,220929	0,027323

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Acerca dos resultados, verificaram-se relações diretas e estatisticamente significativas entre as variáveis de disfunções de confiança (falta de objetividade e criatividade inibida) com o fator contingencial externo que representa o dinamismo do ambiente econômico. Ou seja, em ambientes econômicos incertos, as disfunções da confiança, fundamentadas na falta de objetividade e na criatividade inibida, tendem a assumir maior destaque nos relacionamentos entre parceiros de negócios.

A Tabela 84 apresenta as relações entre táticas contra rigidez da confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental).

Tabela 84 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Táticas	Ambiente regulamentar	Ambiente econômico	Aspectos políticos	Ambiente tecnológico
Competição	0,146289	-0,014550	-0,085841	0,021265
Acomodação	0,028322	0,111501	0,013317	0,185564
Evitar confronto	0,061721	0,069228	0,040907	0,160052
Colaboração	0,102052	0,141026	0,059645	0,233617
Exposição a risco	0,122518	0,022831	-0,061444	0,206080

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Mediante os testes realizados, não foram identificadas relações estatisticamente significantes entre as associações das táticas contra rigidez da confiança e as variáveis do ambiente externo, marcado pelos aspectos do dinamismo ambiental.

Por fim, a Tabela 85 evidencia as relações entre confiança e governança formal e o ambiente externo (dinamismo ambiental).

Tabela 85 - Relações entre confiança e governança formal e o ambiente externo (dinamismo ambiental)

Relações	Ambiente regulamentar	Ambiente econômico	Aspectos políticos	Ambiente tecnológico
Substitutas entre si	-0,109456	-0,269576	-0,235295	-0,215042
Complementares	0,139519	0,055908	0,042118	0,028121

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

De forma concomitante aos resultados da Tabela 84, também se verificou a ausência de significância estatística entre as variáveis testadas, que correspondiam às associações entre confiança e governança formal e o fator contingencial dinamismo ambiental.

A Tabela 86 evidencia as relações entre competências e o ambiente externo (incerteza ambiental).

Tabela 86 - Relações entre competências e o ambiente externo (incerteza ambiental)				
Competências	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Confiabilidade	0,128543	0,258996	0,175682	0,168683
Habilidades técnicas	-0,077342	0,084931	-0,030309	0,134616
Experiência	-0,001545	0,086042	0,020339	0,211725
Qualidade	0,065188	0,187095	0,029097	-0,067308
Agências reguladoras	0,246500	0,024913	-0,238332	-0,167192

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Acerca dos resultados evidenciados, verificou-se que nenhum dos testes realizados apresentou significância estatística quanto às associações entre as competências e as variáveis representantes da incerteza ambiental (previsibilidade do governo, previsibilidade da concorrência, previsibilidade dos clientes e previsibilidade dos fornecedores).

A Tabela 87 demonstra as relações entre benevolência e o ambiente externo (incerteza ambiental).

Tabela 87 - Relações entre benevolência e o ambiente externo (incerteza ambiental)				
Benevolência	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Empatia	0,086334	0,287249	-0,070050	0,050950
Altruísmo	0,162114	0,270730	-0,068889	0,037824
Lealdade	-0,001984	0,186427	-0,113120	0,071800
Boa vontade	-0,112332	0,108018	-0,071445	-0,032971
Afeto	0,021563	0,195037	-0,195571	0,059561

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Quanto aos resultados, verificaram-se duas relações diretas e estatisticamente significantes. Dessa forma, identificou-se que a variável benevolência, representada pelas dimensões empatia e altruísmo, apresentou associações diretas e estatisticamente significativas com a previsibilidade da concorrência. Os resultados apontam que esses atributos de confiança são mais valorizados em ambientes nos quais existe maior previsibilidade das atitudes da concorrência.

A Tabela 88 apresenta os resultados das relações entre integridade e o ambiente externo (incerteza ambiental).

Tabela 88 - Relações entre integridade e o ambiente externo (incerteza ambiental)

Integridade	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Reputação	-0,060352	-0,008701	-0,003442	-0,097436
Abertura	0,183919	0,163300	-0,092518	0,030015
Credibilidade	0,102094	0,123416	-0,078655	-0,033082
Honestidade	0,186907	0,032696	0,020339	-0,047050
Justiça	0,136666	-0,017065	-0,028019	-0,057947
Compatibilidade de objetivos	0,069698	-0,048158	-0,198493	0,115985

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Conforme os resultados apresentados, verificou-se que não existe a presença de relações estatisticamente significantes entre as variáveis testadas de integridade com a previsibilidade dos requisitos das partes interessadas, que marcam as características do fator contingencial externo representado pela incerteza ambiental.

A Tabela 89 retrata as associações entre fontes de confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental).

Tabela 89 - Relações entre fontes de confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental)

Fontes	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Tipos de relações	0,144751	0,197172	0,063319	-0,039553
Intensidade das relações	0,063163	0,114485	0,052054	0,155838
Qualidade das relações	0,073324	0,118614	-0,065034	0,156275
Tempo das relações	0,078359	0,188164	-0,010889	0,132938

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

De modo concomitante aos resultados da Tabela 88, também se verificou a ausência de relações estatisticamente significantes entre as fontes de confiança (tipos de relações, intensidade das relações, qualidade das relações e tempo das relações) e o fator contingencial incerteza ambiental.

A Tabela 90 evidencia os resultados das relações entre modalidades de confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental).

Tabela 90 - Relações entre modalidades de confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental)

Modalidades	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Função operacional	0,090057	0,034238	-0,151930	-0,141276
Rotinas	0,080241	0,078760	-0,098110	-0,175490
Objetivos	0,113382	0,111151	-0,114273	-0,122057
Valores	-0,105282	-0,018370	-0,137792	-0,057954

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Na mesma direção, verificou-se que os testes das relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial incerteza ambiental também não apresentaram associações com significância estatística.

A Tabela 91 apresenta os resultados das relações entre disfunções de confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental).

Tabela 91 - Relações entre disfunções de confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental)				
Disfunções	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Falta de objetividade	0,078017	0,131304	0,030567	0,168166
Criatividade inibida	-0,051619	0,049713	0,015752	-0,059721
Confiança excessiva	0,126555	0,236600	0,003260	0,129876
Ignorar evidências	0,206232	0,168255	-0,099275	-0,097378

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

No que concerne aos resultados, também se verificou que as relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial incerteza ambiental não apresentaram associações estatisticamente significantes. Tais resultados também corroboram com a maioria das variáveis de confiança testadas anteriormente (competências, integridade, fontes de confiança e modalidades de confiança)

A Tabela 92 evidencia as correlações entre táticas contra rigidez da confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental).

Tabela 92 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o ambiente externo (incerteza ambiental)				
Táticas	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Competição	0,125366	0,109042	0,029193	-0,020751
Acomodação	0,024043	0,246886	-0,077328	0,163220
Evitar confronto	0,115195	0,218215	0,007298	0,011362
Colaboração	0,197733	0,292890	0,163794	-0,110151
Exposição a risco	0,186285	0,187062	-0,031187	-0,073675

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Por sua vez, os resultados indicaram que a tática contra rigidez da confiança, fundamentada na colaboração, apresentou apenas uma relação positiva e estatisticamente significativa com a previsibilidade da concorrência. Esse achado sugere que, em ambientes nos quais há maior previsibilidade das atitudes da concorrência, tende-se a favorecer práticas colaborativas, as quais contribuem para mitigar a rigidez da confiança e promover maior flexibilidade relacional entre os parceiros de negócios.

Por fim, a Tabela 93 evidencia os resultados das relações entre confiança e governança formal e o ambiente externo (incerteza ambiental).

Tabela 93 - Relações entre confiança e governança formal e o ambiente externo (incerteza ambiental)

Relações	Previsibilidade do governo	Previsibilidade da concorrência	Previsibilidade dos clientes	Previsibilidade dos fornecedores
Substitutas entre si	-0,074827	-0,347712	-0,305874	-0,228593
Complementares	0,357583	0,296250	-0,006647	-0,051121

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Dentre as variáveis de confiança testadas, foi o aspecto que apresentou mais relações estatisticamente significantes. Inicialmente, a percepção de importância da confiança e governança formal como complementares apresentaram relações diretas e estatisticamente significantes com as variáveis de previsibilidade do governo e da concorrência. Esse resultado demonstra que ambientes caracterizados por maior previsibilidade tendem a favorecer a utilização conjunta de mecanismos formais e informais de coordenação, contribuindo para o fortalecimento das relações interorganizacionais.

Contudo, de forma inversa e de modo estatisticamente significativo, a percepção de importância da confiança e governança formal como substitutas entre si foi correlacionada com a previsibilidade da concorrência e dos clientes, no contexto das empresas investigadas. Essa evidência indica que, no contexto das indústrias investigadas, quanto maior a previsibilidade do comportamento da concorrência e dos clientes, maior tende a ser a percepção de que a confiança e a governança formal podem atuar como mecanismos substitutos entre si, e não necessariamente de forma conjunta.

4.2.6 Relações entre os aspectos da confiança e os fatores contingenciais internos

Nesta última seção, evidencia-se os resultados estatísticos das correlações de *Spearman* das relações entre os aspectos de confiança e os fatores contingenciais internos. Nesse contexto, a Tabela 94 apresenta os achados das relações entre competências e o primeiro fator contingencial interno investigado, que foi a estratégia organizacional.

Tabela 94 - Relações entre competência e o fator contingencial estratégia organizacional

Competências	Referência nacional	Alta Qualidade	Tomada de decisões	Relações estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Confiabilidade	0,029394	-0,066508	0,249474	0,052969	0,042808	0,036078	0,127821
Habilidades técnicas	-0,012721	0,038241	-0,002373	-0,208322	-0,132041	-0,124960	0,082553
Experiência	0,087444	0,072904	0,043128	0,043377	-0,092300	-0,145326	0,169372
Qualidade	0,163258	0,178459	0,175602	0,135188	-0,025088	-0,086256	0,179043

Agências reguladoras	0,061320	0,080589	0,023431	0,071501	0,144937	0,080529	0,100613
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Acerca dos resultados apresentados, não foram identificadas associações estatisticamente significantes entre as variáveis de competência (confiabilidade, habilidades técnicas, experiência, qualidade e agências reguladoras) e a estratégia organizacional.

A Tabela 95 destaca as relações entre benevolência e o fator contingencial estratégia organizacional.

Tabela 95 - Relações entre benevolência e o fator contingencial estratégia organizacional

Benevolência	Referência nacional	Alta qualidade	Tomada de decisões	Relações estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Empatia	-0,049874	0,141439	0,197483	0,057271	-0,019366	0,033836	0,104410
Altruísmo	-0,054990	0,083923	0,118600	0,116905	0,011962	-0,044832	0,079382
Lealdade	0,038539	0,113929	0,027249	0,045623	-0,084368	-0,135355	0,149210
Boa vontade	-0,151447	-0,023900	0,020330	-0,008566	-0,031920	-0,049046	-0,044843
Afeto	-0,088374	0,108447	-0,080205	-0,003369	-0,092240	-0,041434	0,122484

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

De forma semelhante a Tabela 94, os resultados das relações entre as variáveis de benevolência (empatia, altruísmo, lealdade, boa vontade e afeto) e o fator contingencial estratégia organizacional também não apresentaram significância estatística.

A Tabela 96 demonstra os resultados das relações entre integridade e o fator contingencial estratégia organizacional.

Tabela 96 - Relações entre integridade e o fator contingencial estratégia organizacional

Integridade	Referência Nacional	Alta Qualidade	Tomada de decisões	Relações estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Reputação	-0,093187	0,012554	0,162255	-0,108044	0,194457	0,188951	-0,042965
Abertura	-0,243048	-0,083142	0,100584	-0,101632	-0,126370	0,180935	-0,120701
Credibilidade	0,141725	0,189095	0,184280	0,187352	-0,064898	-0,102182	0,153868
Honestidade	-0,008893	0,043743	-0,001659	-0,145622	0,116298	0,041743	0,119909
Justiça	0,066916	0,072970	0,174878	0,017412	0,059500	0,069408	0,053958
Compatibilidade de objetivos	-0,004245	0,113395	0,028955	-0,106080	-0,092193	0,093829	0,075140

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Pode-se observar, mais uma vez, que nenhuma das associações investigadas se mostrou estatisticamente significativa, sugerindo que as relações testadas em relação à integridade não estão associadas às prioridades estratégicas das empresas analisadas, conforme também identificado com as variáveis de competência e benevolência.

A Tabela 97 trata dos resultados das correlações entre fontes de confiança e o fator contingencial estratégia organizacional.

Tabela 97 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial estratégia organizacional

Fontes	Referência nacional	Alta qualidade	Tomada de decisões	Relações estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Tipos de relações	0,133262	0,189425	0,027473	0,228318	0,036820	-0,007273	0,157743
Intensidade das relações	-0,018061	0,025145	0,058920	-0,028623	-0,008681	-0,044573	0,054857
Qualidade das relações	0,078183	0,202452	0,154446	0,102594	-0,104203	-0,187862	0,179742
Tempo das relações	-0,013599	0,150557	0,009266	-0,053616	-0,025047	-0,148975	0,170776

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Os resultados das relações entre fontes de confiança com o fator contingencial estratégia organizacional, também foram na mesma direção das variáveis de confiança testadas anteriormente, revelando a ausência de significância estatística entre as relações testadas.

A Tabela 98 apresenta os resultados das relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial estratégia organizacional.

Tabela 98 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial estratégia organizacional

Modalidades	Referência nacional	Alta qualidade	Tomada de decisões	Relações estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Função operacional	0,112309	0,181730	-0,116282	0,230301	0,021156	0,082092	0,189782
Rotinas	0,241960	0,300440	-0,024579	0,183186	0,103649	-0,044157	0,288660
Objetivos	0,210899	0,270401	0,156040	0,111100	0,081465	-0,084218	0,297360
Valores	0,064504	0,070510	-0,049038	-0,059791	0,050024	-0,109182	0,125545

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Dentre as correlações testadas, verificou-se que quatro das relações apresentaram resultados positivos e estatisticamente significativos. A modalidade de confiança baseada nas rotinas relacionou-se positivamente e de modo estatisticamente significante com as prioridades estratégicas fundamentadas na alta qualidade e nas tomadas de decisões com ênfase no longo prazo.

De forma semelhante, a modalidade de confiança baseada em objetivos também se relacionou de maneira positiva e estatisticamente significativa com as mesmas prioridades estratégicas voltadas para a busca de alta qualidade do produto, bem como para a ênfase na tomada de decisão estratégica e no planejamento de longo prazo.

Os principais resultados sugerem que as modalidades de confiança baseadas nas rotinas e nos objetivos são especialmente valorizadas em contextos nos quais as organizações priorizam estratégias orientadas à alta qualidade e à tomada de decisões de

longo prazo, uma vez que tais modalidades podem contribuir para o alinhamento estratégico e a melhora nos relacionamentos interorganizacionais.

A Tabela 99 evidencia as relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial estratégia organizacional.

Tabela 99 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial estratégia organizacional

Disfunções	Referência nacional	Alta qualidade	Tomada de decisões	Relações Estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Falta de objetividade	-0,000261	-0,071507	0,063545	-0,040565	0,099353	-0,056171	0,058920
Criatividade inibida	0,092994	0,101191	0,140995	0,034470	0,086848	-0,081603	0,148828
Confiança excessiva	-0,009528	0,142595	0,103782	0,099142	-0,032396	-0,020778	0,185225
Ignorar evidências	-0,020961	-0,007461	0,129601	-0,027066	-0,111085	0,059062	0,134143

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Diferentemente dos resultados demonstrados nas modalidades de confiança, não se constatou relações estatisticamente significantes entre as variáveis de disfunções de confiança (falta de objetividade, criatividade inibida, confiança excessiva e ignorar evidências) com o fator contingencial estratégia organizacional.

A Tabela 100 apresenta as relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial estratégia organizacional.

Tabela 100 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial estratégia organizacional

Táticas	Referência nacional	Alta qualidade	Tomada de decisões	Relações estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Competição	0,049881	0,016739	-0,072962	0,058740	0,010034	-0,019072	0,111070
Acomodação	0,161987	0,226886	-0,007469	0,061521	0,083606	-0,090052	0,272486
Evitar confronto	0,143438	0,285371	-0,119267	0,111328	-0,030992	-0,102641	0,215988
Colaboração	0,036973	0,220072	0,021359	0,039089	0,071741	-0,141481	0,128783
Exposição a risco	0,041556	0,197994	-0,003569	0,065442	-0,146430	0,063535	0,215255

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Por sua vez, verifica-se que duas das relações testadas se mostraram positivas e estatisticamente significativas. A tática contra rigidez da confiança, baseada na acomodação, foi relacionada diretamente e de modo estatisticamente significativa com a prioridade estratégica de longo prazo. Esse achado sugere que as indústrias investigadas orientadas a decisões estratégicas de longo prazo tendem a adotar posturas mais flexíveis e conciliadoras nas relações com seus parceiros, utilizando a acomodação como um mecanismo para preservar a confiança e garantir a continuidade das relações interorganizacionais.

Além desta, a tática contra rigidez da confiança, fundamentada em evitar confronto, foi relacionada diretamente e de modo estatisticamente significativa com a prioridade estratégica em que a empresa busca uma alta qualidade do produto/serviço. Considerando o setor investigado, esse resultado sugere que a adoção de posturas mais conciliadoras e a minimização de conflitos tendem a favorecer a manutenção de padrões elevados de qualidade, uma vez que contribuem para a estabilidade das relações com fornecedores e demais parceiros, essenciais em um contexto caracterizado por prazos curtos, elevada competição e exigências constantes de adaptação ao mercado.

Por fim, a Tabela 101 demonstra as evidências das relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial estratégia organizacional.

Tabela 101 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial estratégia organizacional

Relações	Referência nacional	Alta qualidade	Tomada de decisões	Relações Estreitas	Redução de custos	Menor preço de venda	Longo prazo
Substitutas entre si	-0,061511	0,169570	0,062535	-0,070949	-0,053946	-0,086620	0,098385
Complementares	-0,009304	0,103270	0,160593	0,009351	0,008069	0,064180	0,076237

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Assim como a predominância dos resultados anteriores, não se verificou associações estatisticamente significantes entre confiança e governança formal, sejam elas substitutas entre si ou complementares, com o fator contingencial interno estratégia organizacional.

Na sequência dos fatores contingenciais internos, a Tabela 102 apresenta os resultados das relações entre aspectos de competências e o fator contingencial estrutura organizacional.

Tabela 102 - Relações entre competências e o fator contingencial estrutura organizacional

Competências	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade
Confiabilidade	0,177548	0,106798	0,055381	0,081875
Habilidades técnicas	-0,031332	-0,054529	-0,029992	-0,110632
Experiência	0,006739	0,018230	0,200533	0,270672
Qualidade	0,269938	0,257234	0,075631	0,149936
Agências reguladoras	-0,059624	0,178833	0,074159	0,209121

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Por meio dos testes realizados, evidenciou-se que apenas uma correlação apresentou resultado positivo e estatisticamente significativo. Verificou-se que a

experiência dos parceiros de negócios, dimensão das competências, foi associada de forma direta e de modo estatisticamente significativa à complexidade da estrutura organizacional, a qual se baseia na formação profissional da equipe e em suas especializações profissionais. Os resultados indicam que as indústrias do setor caracterizadas por estruturas mais complexas tendem a demandar maior nível de experiência profissional por parte de seus parceiros de negócios.

A Tabela 103 apresenta os resultados das relações entre benevolência e o fator contingencial estrutura organizacional.

Tabela 103 - Relações entre benevolência e o fator contingencial estrutura organizacional

Benevolência	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade
Empatia	0,067558	0,124916	0,323142	0,147804
Altruísmo	0,087958	0,084222	0,278332	0,279169
Lealdade	0,064293	0,073160	0,178704	0,128586
Boa vontade	-0,060933	-0,000417	0,210817	-0,029936
Afeto	0,117295	0,013315	0,152651	0,108197

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nos resultados, observou-se uma associação direta e estatisticamente significativa entre a empatia com os parceiros de negócios e a estratificação da estrutura organizacional, que representa uma estrutura baseada na simpatia e proximidade entre gestores e funcionários. Esses resultados indicam que uma estrutura organizacional voltada para relações humanizadas com gestores e funcionários geram ambientes com maior confiança entre parceiros de negócios.

De forma adicional, a variável altruísmo também apresentou relações diretas e estatisticamente significantes com duas variáveis da estrutura organizacional, com destaque mais uma vez para estratificação da estrutura organizacional, bem como para os aspectos de complexidade da estrutura organizacional, representados por arranjos que priorizam a formação e as especializações profissionais da equipe. O resultado sugere que, mesmo em estruturas organizacionais complexas, devem ser valorizadas as relações de confiança baseadas na benevolência e, de forma especial, nas ações de altruísmo no contexto interorganizacional.

A Tabela 104 apresenta os resultados das relações entre integridade e o fator contingencial estrutura organizacional.

Tabela 104 - Relações entre integridade e o fator contingencial estrutura organizacional

Integridade	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade
Reputação	-0,067250	-0,142667	0,220216	0,037814
Abertura	0,036671	0,025112	0,263938	-0,070629
Credibilidade	0,203750	0,186442	-0,066654	0,217503
Honestidade	0,006739	-0,116008	-0,094798	0,093616
Justiça	0,086841	-0,013547	0,001796	0,207183
Compatibilidade de objetivos	0,110354	0,149341	0,198357	0,146221

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Diferentemente do que ocorreu com as variáveis inicialmente testadas, verificou-se a ausência de relações estatisticamente significantes entre a integridade com os aspectos da estrutura organizacional investigados.

A Tabela 105 evidencia os resultados das relações entre fontes de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional.

Tabela 105 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional

Fontes	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade
Tipos de relações	0,037486	0,062017	-0,098168	0,192381
Intensidade das relações	0,069377	0,079905	0,126791	0,080864
Qualidade das relações	0,037375	0,129354	0,104469	0,291106
Tempo das relações	-0,055819	0,012550	0,129546	0,140015

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Através dos testes realizados, verificou-se que apenas uma relação se mostrou positiva e estatisticamente significativa. A qualidade das relações, como fonte de confiança, foi diretamente associada e estatisticamente significativa com a complexidade da estrutura organizacional. O resultado sugere que a percepção de importância da qualidade das relações entre parceiro de negócios, como fonte de confiança, é diretamente relacionada com estruturas organizacionais que priorizam a formação profissional da equipe e especializações profissionais.

A Tabela 106 apresenta os achados das relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional.

Tabela 106 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional

Modalidades	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade
Função operacional	0,046115	0,165704	-0,083882	0,256089
Rotinas	0,198540	0,278829	-0,056149	0,389551
Objetivos	0,262529	0,258005	0,064792	0,463808
Valores	0,009684	-0,014970	0,125750	-0,095258

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Inicialmente, observaram-se relações diretas e estatisticamente significantes entre as rotinas, como modalidades de confiança entre parceiros de negócios, com a formalização das estruturas organizacionais, na qual se baseia nas descrições de trabalho formais e na observação de regras e regulamentos escritos. Dessa forma, os resultados sugerem que, em ambientes internos que priorizam estruturas organizacionais mais formalizadas e complexas, a padronização dos processos tende a favorecer o desenvolvimento de relações de confiança sustentadas em rotinas compartilhadas entre os parceiros.

Na sequência, observou-se relações positivas e estatisticamente significantes entre as modalidades de confiança, representadas pelas variáveis rotinas e objetivos, com a complexidade da estrutura organizacional das organizações investigadas. Sugerindo, mais uma vez, que a estrutura organizacional pode ser um fator contingencial que influencia diretamente as relações de confiança, originadas nas rotinas e nos objetivos empresariais.

A Tabela 107 apresenta os resultados das relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional.

Tabela 107 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional				
Disfunções	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade
Falta de objetividade	0,078038	0,048725	0,091108	0,144540
Criatividade inibida	0,111744	0,142929	0,138601	0,303050
Confiança excessiva	0,043862	0,116451	0,116987	0,247681
Ignorar evidências	0,004591	0,152320	0,241917	0,257461

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Quanto aos resultados, constatou-se que apenas uma correlação se mostrou positiva e estatisticamente significativa. Nesse sentido, observou-se que a criatividade inibida, como variável de disfunção da confiança, foi relacionada diretamente e de modo estatisticamente significativa com a complexidade das estruturas organizacionais. Os resultados indicam que o aumento da importância atribuída a criatividade inibida, como disfunção de confiança, nos relacionamentos entre parceiros de negócios é associado ao contexto de organizações em que predominam a formação profissional da equipe, bem como as especializações profissionais.

A Tabela 108 evidencia os resultados das relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial estrutura organizacional.

Tabela 108 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial estrutura organizacional				
Táticas	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade

Competição	-0,074612	-0,111215	-0,022933	0,217844
Acomodação	0,073656	0,016961	0,028180	0,318424
Evitar confronto	0,081514	0,063411	-0,073960	0,188069
Colaboração	0,018933	0,140495	-0,002988	0,059345
Exposição a risco	0,176890	0,206887	0,050679	0,286737

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No que tange aos testes realizados, verificaram-se duas correlações positivas e estatisticamente significativas. Nessa direção, as táticas contra rigidez da confiança, fundamentadas na acomodação e exposição a risco entre parceiros de negócios, foram associadas diretamente e de modo estatisticamente significativa com a complexidade da estrutura organizacional. Essas evidências sugerem que, em ambientes internos mais complexos, as táticas utilizadas para elevar o nível de confiança tendem a envolver maior flexibilidade relacional e disposição ao compartilhamento de riscos entre parceiros.

Por fim, a Tabela 109 apresenta os resultados das relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial estrutura organizacional.

Tabela 109 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial estrutura organizacional

Relações	Descentralização	Formalização	Estratificação	Complexidade
Substitutas entre si	-0,098114	-0,078591	-0,032932	0,089636
Complementares	0,071440	0,167841	0,062793	0,235135

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Por meio dos resultados alcançados, pode-se observar que nenhuma das correlações testadas, entre confiança e governança formal e a estrutura organizacional, se mostraram estatisticamente significativas. Esses resultados apenas corroboraram com a variável de confiança que dá ênfase na integridade entre parceiros de negócios, que também não apresentou relações estatisticamente significantes com o fator contingencial interno estrutura organizacional.

Em outra perspectiva, a Tabela 110 apresenta os resultados das relações entre competências e o fator contingencial tecnologia.

Tabela 110 - Relações entre competências e o fator contingencial tecnologia

Competências	Procedimentos padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Confiabilidade	0,264584	0,222090	0,289014	0,126767
Habilidades técnicas	0,190096	-0,052293	-0,038176	-0,076165
Experiência	0,106741	0,288777	0,090181	-0,053241
Qualidade	0,152700	0,180411	0,129009	-0,076165
Agências reguladoras	0,077229	0,154988	0,285053	0,083012

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

As evidências obtidas indicam a existência de três correlações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis testadas. A variável de competência que prioriza a experiência dos parceiros de negócios foi relacionada diretamente e de modo estatisticamente significativo com as características das tarefas da equipe baseada na variedade de atividades e tarefas. Esses resultados indicam que a experiência profissional, enquanto atributo de confiança, tende a auxiliar em ambientes tecnológicos focados na diversificação de processos e na realização de múltiplas tarefas, contribuindo para maior eficiência operacional, redução de erros e melhor adaptação às demandas tecnológicas.

De modo complementar, verificaram-se relações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis confiabilidade e agências reguladoras com o fator contingencial tecnologia, este último representado por medidas de desempenho das tarefas da equipe, apresentadas de maneira clara e com variações facilmente analisáveis. Os achados sugerem que, em ambientes tecnológicos fundamentados em atividades e processos mais estruturados e mensuráveis, a confiabilidade dos parceiros e a atuação das agências reguladoras tendem a ser percebidas como elementos que contribuem para a padronização, o controle e a transparência das práticas organizacionais.

A Tabela 111 evidencia as relações entre benevolência e o fator contingencial tecnologia.

Tabela 111 - Relações entre benevolência e o fator contingencial tecnologia				
Benevolência	Procedimentos padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Empatia	0,149359	0,128454	0,244835	-0,076381
Altruísmo	0,124308	0,112547	0,290067	-0,175541
Lealdade	0,107238	0,045758	0,181450	-0,159920
Boa vontade	0,000418	0,027858	0,048836	-0,163300
Afeto	0,035334	-0,033069	0,026985	-0,238359

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Dentre as correlações testadas entre benevolência e o fator contingencial tecnologia, apenas uma se mostrou direta e estatisticamente significativa. Verificou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a variável altruísmo e as características das tarefas da equipe claras e com variações facilmente analisadas, no contexto das medidas de desempenho. Os resultados indicam que a clareza das tarefas e dos critérios de desempenho reduz ambiguidades e cria condições propícias ao fortalecimento da confiança baseada na benevolência.

A Tabela 112 apresenta as relações entre a variável de confiança integridade e o fator contingencial tecnologia.

Tabela 112 - Relações entre integridade e o fator contingencial tecnologia

Integridade	Procedimentos padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Reputação	-0,027255	0,257421	0,153353	0,009678
Abertura	0,025870	-0,080721	0,107273	-0,117570
Credibilidade	-0,049014	-0,025702	-0,064702	-0,037435
Honestidade	-0,069709	-0,036554	0,090181	-0,053241
Justiça	-0,085853	0,216164	0,294096	-0,065572
Compatibilidade de objetivos	0,185692	-0,090294	-0,105672	0,080980

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

De forma semelhante aos resultados da Tabela 111, também se observou a presença de uma única associação direta e estatisticamente significativa entre as variáveis testadas. Nesse sentido, a variável justiça, representante da dimensão de integridade, também foi relacionada diretamente e de modo estatisticamente significativa com as características das tarefas da equipe claras e com variações facilmente analisadas, no tocante às medidas de desempenho.

A Tabela 113 evidencia as relações entre fontes de confiança e o fator contingencial tecnologia.

Tabela 113 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial tecnologia

Fontes	Procedimentos padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Tipos de relações	0,100664	-0,029384	0,074519	-0,009517
Intensidade das relações	0,067824	0,124497	0,001191	-0,095466
Qualidade das relações	0,312426	0,299762	0,243527	0,126647
Tempo das relações	0,266011	0,210122	0,064771	-0,029820

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No que concerne aos resultados, verificaram-se duas correlações diretas e estatisticamente significantes entre atributos de confiança e fator contingencial tecnologia. A qualidade das relações, como fonte de confiança, foi correlacionada positivamente e modo estatisticamente significativo com as características das tarefas que dependem de procedimentos padronizados e automatizados por processos, bem como no contexto em que as tarefas da equipe envolvem uma variedade de atividades e tarefas. Os resultados confirmam que o fator contingencial tecnologia influencia a qualidade das relações entre parceiros de negócios, contribuindo, dessa forma, para o fortalecimento da confiança.

A Tabela 114 apresenta as relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial tecnologia.

Tabela 114 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial tecnologia				
Modalidades	Procedimentos padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Função operacional	0,031963	-0,050064	0,165490	-0,018122
Rotinas	0,139686	0,066022	0,133400	-0,043247
Objetivos	0,165162	0,167742	0,224416	-0,043584
Valores	0,225394	-0,045026	-0,113348	-0,065580

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Diferentemente dos resultados anteriores apresentados, pode-se observar que nenhuma das relações testadas se mostrou estatisticamente significativa. Os resultados sugerem que não existe associações entre as modalidades de confiança e o fator contingencial tecnologia.

A Tabela 115 demonstra as relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial tecnologia.

Tabela 115 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial tecnologia				
Disfunções	Procedimentos Padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Falta de objetividade	0,171710	0,076543	0,150775	-0,112504
Criatividade inibida	0,087091	0,107556	0,155013	0,136017
Confiança excessiva	0,224475	0,134158	0,278151	0,111411
Ignorar evidências	0,290351	0,266621	0,098750	0,280254

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Entre os testes realizados, verificaram-se três correlações diretas e estatisticamente significantes. Inicialmente, a variável ignorar evidências, representante das disfunções de confiança, correlacionou-se diretamente e de modo estatisticamente significativo com as tarefas que dependem de procedimentos padronizados e automatizados por processos, bem como com tarefas que são mutualmente dependentes. O resultado sugere que ignorar evidências, em ambientes tecnológicos marcados por elevado grau de padronização e interdependência das atividades, pode contribuir para distorções, as quais refletem situações em que a confiança deixa de cumprir seu papel positivo nas relações entre parceiros de negócios, especialmente no setor investigado.

Adicionalmente, a variável confiança excessiva, também representante das disfunções de confiança, relacionou-se positivamente e de forma estatisticamente significativa com as características das tarefas da equipe claras e com variações facilmente analisadas, no contexto das medidas de desempenho. As evidências indicam que, em

ambientes com essas características, as disfunções da confiança baseadas na confiança excessiva devem ser consideradas com maior atenção pelos representantes das indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios.

A Tabela 116 apresenta as relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial tecnologia.

Tabela 116 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial tecnologia				
Táticas	Procedimentos Padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Competição	-0,127374	0,186187	0,023021	-0,062452
Acomodação	0,154216	0,125272	0,188117	-0,044039
Evitar confronto	0,129628	0,107965	0,116210	-0,040786
Colaboração	0,034226	0,219081	0,123468	-0,021051
Exposição a risco	0,104321	0,097133	0,119045	0,142280

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Conforme os resultados obtidos, infere-se que nenhuma das relações investigadas apresentaram coeficientes de correlação estatisticamente significantes, sugerindo que as táticas contra rigidez da confiança não são associadas ao fator contingencial tecnologia.

Finalizando, a Tabela 117 apresenta as relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial tecnologia.

Tabela 117 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial tecnologia				
Relações	Procedimentos Padronizados	Variedade de atividades	Claras e facilmente analisadas	Mutuamente dependentes
Substitutas entre si	-0,063111	0,105223	0,106038	0,268966
Complementares	0,310760	0,360313	0,227073	0,101112

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Dentre os testes realizados, identificaram-se duas associações positivas e estatisticamente significativas. As relações entre confiança e governança formal, quando consideradas como complementares, mostraram-se diretamente e estatisticamente significativas em relação às características das tarefas baseadas em procedimentos padronizados, bem como quando as tarefas da equipe envolvem uma variedade de atividades. Esses resultados sugerem que a utilização conjunta de mecanismos complementares de coordenação tende a ser especialmente relevante em ambientes de trabalho que combinam padronização e diversidade de tarefas, uma vez que tal complementaridade contribui para alinhar a colaboração entre os parceiros de negócios.

A Tabela 118 apresenta as evidências das relações entre competências e o fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 118 - Relações entre competências e o fator contingencial tecnologia da informação

Competências	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	Softwares especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Confiabilidade	0,126160	-0,027988	0,031924	-0,049594	-0,004921
Habilidades técnicas	0,291056	-0,032511	-0,005297	-0,057609	-0,061384
Experiência	-0,050167	-0,022726	-0,092577	-0,040270	0,013792
Qualidade	0,107651	-0,032511	0,094030	-0,057609	0,271842
Agências reguladoras	0,025971	0,057729	0,139909	0,153357	0,102361

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Por meio dos resultados obtidos, identificou-se a presença de duas correlações positivas e estatisticamente significativas entre as variáveis testadas. A variável habilidades técnicas, representante da competência como fator de confiança, relacionou-se diretamente e de modo estatisticamente significativo com o uso de computadores pessoais por partes das empresas investigadas.

De forma complementar, a variável qualidade, também representante da competência como fator de confiança, relacionou-se diretamente e de forma estatisticamente significativa com o uso de sistemas de informação de gestão, a exemplo do *enterprise resource planning*.

Os resultados, em conjunto, sugerem que a adoção de tecnologias de apoio à gestão tende a reforçar a valorização da competência dos parceiros de negócios, contribuindo para maior eficiência operacional e para o fortalecimento das relações interorganizacionais.

A Tabela 119 apresenta as relações entre benevolência e o fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 119 - Relações entre benevolência e o fator contingencial tecnologia da informação

Benevolência	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	Softwares especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Empatia	0,116820	0,133433	0,063655	-0,031804	0,134012
Altruísmo	0,107956	0,129207	0,111475	0,086740	0,121657
Lealdade	0,135725	0,083811	-0,016518	0,018980	0,054960
Boa vontade	-0,041673	-0,069704	-0,157710	-0,123515	-0,035729
Afeto	0,139061	0,063209	-0,037045	-0,079644	0,050086

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Mediante os resultados, verificou-se que nenhuma das correlações testadas apresentou significância estatística, sugerindo que a variável benevolência não está associada ao fator contingencial tecnologia da informação.

A Tabela 120 demonstra as relações entre integridade e o fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 120 - Relações entre integridade e o fator contingencial tecnologia da informação

Integridade	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	Softwares especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Reputação	-0,103891	-0,047063	-0,009714	-0,083395	-0,085677
Abertura	0,119261	-0,050185	-0,028045	0,074471	-0,006609
Credibilidade	0,317463	-0,015979	0,130186	-0,028315	0,133611
Honestidade	-0,050167	-0,022726	0,085171	-0,040270	0,125661
Justiça	-0,061786	-0,027989	0,181112	0,212286	0,103093
Compatibilidade de objetivos	0,451258	0,191543	0,118266	0,041999	0,132160

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nas evidências identificadas, pode-se observar que dois coeficientes de correlação se mostraram estatisticamente significativos. As variáveis credibilidade e compatibilidade de objetivos, representantes da dimensão de integridade, relacionaram-se diretamente e de modo estatisticamente significativa com o uso de computadores pessoais e *laptops*. Esses resultados sugerem que a adoção de tecnologias de apoio às atividades organizacionais das empresas investigadas tende a favorecer a transparência das informações, a comunicação entre os parceiros e o alinhamento de objetivos, contribuindo para o fortalecimento da confiança baseada na integridade nas relações interorganizacionais.

A Tabela 121 apresenta as associações entre fontes de confiança e o fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 121 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial tecnologia da informação

Fontes	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	Softwares especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Tipos de relações	0,000592	0,209953	-0,051244	0,016630	0,055394
Intensidade das relações	0,010894	0,101874	-0,020716	-0,132807	0,004024
Qualidade das relações	0,223075	0,113201	0,019184	-0,123625	0,136777
Tempo das relações	0,086650	0,168383	-0,094471	-0,099508	0,110466

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

No que tange aos resultados, observou-se que nenhuma das relações testadas apresentou significância estatística, indicando que as fontes de confiança não são associadas ao fator contingencial tecnologia da informação.

A Tabela 122 apresenta as relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 122 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial tecnologia da informação

Modalidades	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	<i>Softwares</i> especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Função operacional	0,103652	0,051513	0,190574	0,139753	0,052358
Rotinas	0,365318	0,086648	0,302880	0,086783	0,149934
Objetivos	0,423597	0,172036	0,328856	0,037402	0,215716
Valores	0,162495	-0,027993	0,031929	-0,049603	-0,055370

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Acerca das evidências apresentadas, verificou-se a presença de quatro correlações diretas e estatisticamente significantes entre as variáveis testadas. A variável indicativa de rotinas, como modalidade de confiança, relacionou-se diretamente e de modo estatisticamente significativo com o uso de computadores pessoais e de *softwares* especializados.

Além desta, a modalidade de confiança baseada na formulação de objetivos, também se relacionou diretamente e modo estatisticamente significativo com o uso de computadores pessoais e de *softwares* especializados.

Os principais resultados indicam que as modalidades de confiança fundamentadas em rotinas e em objetivos empresariais entre parceiros tendem a ser fortalecidas em contextos nos quais há maior utilização de tecnologias básicas e especializadas de apoio às atividades organizacionais.

A Tabela 123 apresenta as relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 123 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial tecnologia da informação

Disfunções	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	<i>Softwares</i> especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Falta de objetividade	0,177399	0,053461	0,070923	0,016864	-0,065362
Criatividade inibida	0,052864	0,070302	0,120240	-0,101285	0,054774
Confiança excessiva	0,115296	0,145027	0,077621	0,004387	0,159841
Ignorar evidências	0,030284	0,229394	0,134155	-0,083345	0,181817

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Acerca dos testes realizados, não se verificou relações estatisticamente significantes entre as variáveis. Ou seja, as relações entre disfunções de confiança não se associaram significativamente com o fator contingencial tecnologia da informação.

A Tabela 124 evidencia as relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 124 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial tecnologia da informação

Táticas	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	<i>Softwares</i> especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Competição	-0,069190	0,071784	-0,043515	-0,062294	-0,068404
Acomodação	0,096895	0,065352	0,163670	0,037770	0,059698
Evitar confronto	-0,099713	0,104694	0,061283	-0,045132	0,112928
Colaboração	0,006525	0,202325	0,014690	0,036314	0,134180
Exposição a risco	0,207562	0,116221	0,095729	-0,011285	0,131456

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Pode-se observar que nenhuma das associações investigadas se mostraram estatisticamente significativas. Sugerindo que as variáveis testadas sobre táticas contra rigidez da confiança não possuem relação significativa com a utilização de ferramentas da tecnologia da informação.

Concluindo, a Tabela 125 indica os testes das relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 125 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial tecnologia da informação

Relações	Computadores pessoais	Internet, intranet e e-mail	<i>Softwares</i> especializados	Tecnologia de comunicação	Sistemas de informação de gestão
Substitutas entre si	-0,106824	0,005040	0,096656	0,165759	0,208285
Complementares	0,026523	0,142855	0,121553	-0,005309	0,114831

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Corroborando com os resultados obtidos para as variáveis anteriores (benevolência, fontes de confiança, disfunções de confiança e táticas contra rigidez da confiança), não foram verificadas associações estatisticamente significantes. Logo, os resultados sugerem que as relações entre confiança e governança formal, sejam elas substitutas entre si ou complementares, não estão associadas ao uso de elementos da tecnologia da informação.

A Tabela 126 trata das relações estatísticas entre competências e o fator contingencial cultura.

Tabela 126 - Relações entre competências e o fator contingencial cultura

Competências	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Confiabilidade	0,071400	0,033117	0,221889	0,274203	0,074243
Habilidades técnicas	-0,073457	0,006505	-0,099862	-0,084381	0,032848
Experiência	0,129149	0,189151	-0,069806	-0,058984	-0,079866
Qualidade	0,251534	0,209448	0,188801	0,256659	0,175665

Agências reguladoras	0,048678	0,083567	0,052850	0,054776	-0,106840
----------------------	----------	----------	----------	----------	-----------

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nos achados, verificou-se a presença de uma única correlação direta e estatisticamente significativa entre as variáveis testadas. A variável confiabilidade entre parceiros de negócios mostrou-se diretamente e estatisticamente significativa em relação aos aspectos da cultura organizacional que priorizam relações abertas, espírito de equipe e união entre os funcionários. Esse resultado sugere que ambientes organizacionais marcados por valores colaborativos e pela valorização das relações interpessoais tendem a favorecer o desenvolvimento da confiabilidade nas relações entre parceiros de negócios.

A Tabela 127 destaca os resultados das relações entre benevolência e o fator contingencial cultura.

Tabela 127 - Relações entre benevolência e o fator contingencial cultura					
Benevolência	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Empatia	-0,021708	0,045469	0,229475	0,245989	-0,045381
Altruísmo	0,036292	0,258091	0,280325	0,087905	0,085248
Lealdade	0,119551	0,368015	0,209670	0,191111	0,155587
Boa vontade	0,072271	0,078400	0,111793	0,110549	0,061062
Afeto	0,131669	0,230044	0,086212	0,110308	0,097418

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Acerca dos testes realizados, percebeu-se a presença de duas correlações positivas e estatisticamente significantes entre variáveis de benevolência e o fator contingencial cultura. Inicialmente, a variável que indica a importância do aspecto de altruísmo entre parceiros de negócios relacionou-se diretamente e estatisticamente significativa em relação à cultura organizacional que prioriza uma atmosfera de cooperação, lealdade e boas relações informais.

Além desta, a variável indicativa de lealdade entre parceiros de negócios mostrou-se diretamente e estatisticamente significativa no que diz respeito à cultura organizacional que enfatiza a receptividade dos funcionários a novas ideias e regulamentos.

Os resultados reforçam a importância da cultura organizacional como fator contingencial relevante para a construção e o fortalecimento da confiança baseada na benevolência, especialmente para o contexto investigado.

A Tabela 128 demonstra os resultados das relações entre a variável de confiança integridade e o fator contingencial cultura.

Tabela 128 - Relações entre integridade e o fator contingencial cultura

Integridade	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Reputação	-0,148496	0,113287	0,235162	0,198707	-0,165394
Abertura	-0,022822	-0,006466	0,250076	0,094460	0,183996
Credibilidade	0,045951	0,184148	-0,049082	-0,041473	-0,056156
Honestidade	-0,043568	0,047288	-0,069806	-0,058984	-0,079866
Justiça	-0,097381	0,318029	0,216824	-0,072646	0,034245
Compatibilidade de objetivos	0,144332	0,111180	-0,067927	0,070814	0,228507

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Segundo os resultados obtidos, verificou-se que apenas uma das relações testadas se mostrou positiva e estatisticamente significativa. A variável justiça, representante da dimensão integridade, correlacionou-se diretamente e de modo estatisticamente significativo com o ambiente de cultura organizacional que enfatiza a receptividade dos funcionários a novas ideias e regulamentos. Tal contexto cultural pode contribuir para o fortalecimento da confiança baseada na integridade, uma vez que a valorização da transparência, do diálogo e do respeito às normas cria condições propícias para relações mais éticas e equilibradas.

A Tabela 129 exibe os resultados das relações entre fontes de confiança e o fator contingencial cultura.

Tabela 129 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial cultura

Fontes	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Tipos de relações	-0,027583	0,102625	0,064706	0,015485	-0,024489
Intensidade das relações	0,098134	0,223264	0,125810	0,138020	0,138964
Qualidade das relações	0,054363	0,161508	0,175977	0,092100	-0,032112
Tempo das relações	0,062397	0,113526	0,174017	0,165136	-0,024021

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Diferentemente dos resultados anteriores, identificou-se que nenhuma das correlações testadas apresentaram significância estatística. Esses resultados sugerem que as variáveis representantes das fontes de confiança não se relacionaram com a cultura organizacional das empresas analisadas.

A Tabela 130 apresenta os resultados das relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial cultura.

Tabela 130 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial cultura

Modalidades	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Função operacional	0,092420	0,229479	-0,048623	-0,018381	0,107313

Rotinas	0,190596	0,248804	-0,086049	-0,017945	0,060834
Objetivos	0,144548	0,344396	-0,008803	-0,046508	0,024115
Valores	-0,021722	0,046299	-0,085984	-0,072655	0,070503

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Mediante os resultados evidenciados, verificou-se uma única correlação direta e estatisticamente entre as variáveis analisadas. A modalidade de confiança entre parceiros de negócios, baseada na definição de objetivos, relacionou-se diretamente e de modo estatisticamente significativo com o ambiente interno de cultura organizacional que prioriza a receptividade dos funcionários a novas ideias e regulamentos. Esse resultado sinaliza que culturas organizacionais mais abertas à inovação e à adaptação normativa tendem a favorecer o alinhamento de objetivos individuais e coletivos entre os parceiros, contribuindo para o fortalecimento da confiança interorganizacional.

A Tabela 131 revela os resultados das relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial cultura.

Tabela 131 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial cultura

Disfunções	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Falta de objetividade	0,008362	0,168964	-0,055085	0,067063	0,219104
Criatividade inibida	-0,017909	0,179331	-0,007745	-0,080105	0,099963
Confiança excessiva	0,102813	0,199161	0,179604	0,183848	0,113922
Ignorar evidências	0,127529	-0,029486	0,189059	0,120679	0,014946

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Diante dos achados encontrados, constatou-se que o determinante organizacional cultura, não apresentou relação estatisticamente significativa com as variáveis indicativas das disfunções de confiança (falta de objetividade, criatividade inibida, confiança excessiva e ignorar evidências). Esses resultados foram semelhantes aos observados nas relações com as fontes de confiança.

A Tabela 132 demonstra os resultados das relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial cultura.

Tabela 132 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial cultura

Táticas	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Competição	0,064666	0,188089	-0,002618	0,061060	-0,162669
Acomodação	0,042412	0,154557	0,138798	0,010794	-0,059344
Evitar confronto	-0,047149	0,060759	0,088541	0,007569	-0,009428
Colaboração	0,077471	0,209871	0,118030	0,097559	0,170825
Exposição a risco	0,088366	0,121622	0,125466	0,119968	0,154410

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Novamente, não foi identificada a presença de relações com significância estatística. Esses resultados sugerem que as táticas contra rigidez, em suas múltiplas dimensões, não são associadas ao determinante organizacional indicativo da cultura.

Por fim, a Tabela 133 evidencia os resultados das relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial cultura.

Tabela 133 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial cultura

Relações	Pensamento proativo	Receptivos a novas ideias	Atmosfera de cooperação	Abertura, espírito de equipe e união	Consenso e participação
Substitutas entre si	-0,079866	-0,121312	-0,073359	-0,093419	-0,107804
Complementares	0,009418	0,171597	0,164097	-0,015551	-0,064501

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

De modo semelhante aos resultados anteriores, no que se refere às fontes de confiança, às disfunções de confiança e às táticas contra a rigidez da confiança, verificou-se, novamente, a ausência de relações estatisticamente significativas entre as variáveis testadas. Os resultados indicam, portanto, que as associações entre confiança e governança formal também não se relacionam ao fator contingencial cultura.

Concluindo, as próximas tabelas apresentam os resultados estatísticos das correlações de *Spearman* entre os aspectos da confiança e a liderança. A Tabela 134 evidencia as relações entre as competências e o fator contingencial liderança.

Tabela 134 - Relações entre competências e o fator contingencial liderança

Competências	Assumir riscos	Práticas sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Confiabilidade	-0,015447	-0,069993	-0,126436	-0,065533
Habilidades técnicas	-0,071378	-0,034652	-0,146867	-0,076123
Experiência	0,163718	0,051472	0,097353	-0,053212
Qualidade	0,166177	0,153766	0,351974	0,433898
Agências reguladoras	-0,184595	0,123767	0,088054	-0,092750

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

De acordo com os resultados alcançados, pode-se observar que duas correlações se mostraram positivas e estatisticamente significativas. Especificamente, a variável indicativa da qualidade das relações entre parceiros de negócios apresentou correlação direta e estatisticamente significativa com dois perfis distintos de estilos de liderança. O primeiro perfil está relacionado a uma excelente relação de trabalho entre os funcionários

e os proprietários da empresa; o segundo diz respeito a um estilo de liderança em que o proprietário ou presidente fornece orientação suficiente e exerce uma liderança global.

Esses achados indicam que estilos de liderança caracterizados por proximidade relacional e orientação estratégica clara tendem a favorecer a qualidade das relações entre parceiros, contribuindo para o fortalecimento da confiança interorganizacional.

A Tabela 135 apresenta os resultados das relações entre benevolência e o fator contingencial liderança.

Tabela 135 - Relações entre benevolência e o fator contingencial liderança

Benevolência	Assumir riscos	Práticas Sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Empatia	0,164911	-0,063837	0,315901	0,083964
Altruísmo	0,100013	0,076548	0,296962	0,206937
Lealdade	0,107574	-0,048747	0,270321	0,172930
Boa vontade	-0,085373	-0,192765	0,267541	0,205440
Afeto	0,123939	-0,083451	0,241543	0,180651

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Com base nos resultados obtidos, verificou-se que três das relações testadas se mostraram positivas e estatisticamente significativas. As variáveis indicativas de benevolência entre parceiros de negócios (empatia, altruísmo e lealdade) mostraram-se diretamente e estatisticamente associadas ao perfil de liderança voltado para uma excelente relação de trabalho entre os funcionários e os proprietários da empresa.

Esses resultados sugerem que estilos de liderança pautados em relações de trabalho próximas e colaborativas tendem a estimular comportamentos benevolentes entre os parceiros, contribuindo para o fortalecimento da confiança interorganizacional.

A Tabela 136 demonstra os resultados das relações entre integridade e o fator contingencial liderança.

Tabela 136 - Relações entre integridade e o fator contingencial liderança

Integridade	Assumir riscos	Práticas Sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Reputação	-0,033052	-0,120493	0,125008	-0,110196
Abertura	-0,031278	-0,187955	0,262823	0,135957
Credibilidade	0,048238	0,114961	0,136903	0,284349
Honestidade	-0,042099	0,090834	0,046022	-0,053212
Justiça	0,138863	0,111429	0,282418	0,146509
Compatibilidade de objetivos	-0,048926	-0,005560	0,090679	0,092353

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficientes em destaque, que obtiveram nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

Observa-se que duas correlações testadas se mostraram positivas e estatisticamente significantes. Nesse sentido, evidencia-se uma relação direta e estatisticamente significativa entre a variável credibilidade e o perfil de liderança caracterizado por um estilo em que o proprietário ou presidente fornece orientação suficiente e exerce uma liderança global.

De forma adicional, verificou-se uma associação direta e estatisticamente significativa entre a variável justiça e o estilo de liderança que foca em uma excelente relação de trabalho entre os funcionários e os proprietários da empresa.

As evidências apontam que estilos de liderança distintos influenciam diferentes dimensões da confiança, especialmente aquelas voltadas às ações de integridade nas parcerias, uma vez que lideranças com orientação clara fortalecem a credibilidade, enquanto estilos mais relacionais favorecem a percepção de justiça interorganizacional.

A Tabela 137 evidencia os resultados das associações entre fontes de confiança e o fator contingencial liderança.

Tabela 137 - Relações entre fontes de confiança e o fator contingencial liderança

Fontes	Assumir riscos	Práticas Sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Tipos de relações	0,102330	0,070070	0,010388	-0,014315
Intensidade das relações	0,169947	-0,016815	0,008223	-0,081396
Qualidade das relações	0,018249	0,058159	0,052641	0,114008
Tempo das relações	0,004102	-0,010671	0,046054	-0,019550

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Pode-se verificar que, diferentemente dos resultados obtidos para as variáveis anteriores relacionadas à confiança, nenhum dos coeficientes de correlação mensurados se mostrou estatisticamente significativo, sugerindo que as fontes de confiança não estão associadas ao estilo de liderança organizacional.

A Tabela 138 demonstra os resultados das relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial liderança.

Tabela 138 - Relações entre modalidades de confiança e o fator contingencial liderança

Modalidades	Assumir riscos	Práticas Sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Função operacional	0,074638	0,099331	-0,006530	0,020095
Rotinas	0,094167	0,262026	-0,016912	-0,046751
Objetivos	0,138277	0,245024	0,138676	-0,045707
Valores	0,071702	0,047241	-0,126457	-0,065544

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

De modo concomitante, os resultados das associações entre modalidades de confiança e o fator contingencial liderança também não indicaram a presença de significância estatística. Os resultados sugerem que, assim como as fontes de confiança, as modalidades de confiança também não estão relacionadas ao estilo de liderança adotado pelas empresas investigadas.

A Tabela 139 evidencia os resultados das relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial liderança.

Tabela 139 - Relações entre disfunções de confiança e o fator contingencial liderança

Disfunções	Assumir riscos	Práticas Sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Falta de objetividade	0,117277	0,042793	0,083741	0,123807
Criatividade inibida	0,103257	0,125859	-0,007742	0,000894
Confiança excessiva	0,127519	-0,082684	0,240597	0,382144
Ignorar evidências	0,135134	0,052117	0,264532	0,030837

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Coeficiente em destaque, que obteve nível de significância de 95% ($p \leq 0,05$).

No que tange aos resultados, identificou-se que apenas uma correlação testada apresentou associação positiva e com significância estatística. Nessa direção, a variável de confiança excessiva, representante das disfunções de confiança, relacionou-se diretamente e modo estatisticamente significativo com o estilo de liderança em que o proprietário fornece orientação suficiente e exerce uma liderança global.

Esses resultados sugerem que, em ambientes internos nos quais o estilo de liderança prioriza práticas de orientação suficiente e o exercício de uma liderança de caráter global por parte do proprietário, as disfunções de confiança mais preocupantes tendem a estar associadas à confiança excessiva nas relações com os parceiros.

A Tabela 140 apresenta os resultados das associações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial liderança.

Tabela 140 - Relações entre táticas contra rigidez da confiança e o fator contingencial liderança

Táticas	Assumir riscos	Práticas Sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Competição	0,077406	0,002327	-0,119405	-0,081037
Acomodação	0,031031	0,033643	-0,041212	-0,022970
Evitar confronto	0,123815	0,103197	0,070641	0,086648
Colaboração	0,093125	-0,002835	0,071230	-0,011489
Exposição a risco	-0,055038	-0,063686	0,059299	0,075818

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

Acerca dos resultados, verificou-se que nenhuma das correlações testadas apresentou coeficientes com significância estatística. Esses resultados indicam que as táticas contra rigidez da confiança não são associadas ao fator contingencial liderança.

Por fim, a Tabela 141 evidencia os resultados das relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial liderança.

Tabela 141 - Relações entre confiança e governança formal e o fator contingencial liderança

Relações	Assumir riscos	Práticas Sofisticadas	Excelentes relações de trabalho	Orientação suficiente e liderança
Substitutas entre si	-0,253035	-0,000363	0,074587	-0,196601
Complementares	0,147059	-0,039301	0,088380	0,015107

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota: Não foram identificados coeficientes estatisticamente significativos ao nível de 95% ($p \leq 0,05$).

De modo semelhante, evidenciou-se que os testes realizados não apresentaram significância estatística, corroborando com as seguintes variáveis: fontes de confiança, modalidades de confiança e táticas contra rigidez. Esses resultados indicam que as relações entre confiança e governança formal, sejam elas substitutas ou complementares, não são associadas ao estilo de liderança adotado pelas empresas analisadas.

4.3 Discussão dos resultados

Esta seção tem como finalidade discutir, de forma sistemática, as evidências empíricas apresentadas anteriormente e, consequentemente, contribuir para o alcance dos objetivos específicos da presente tese.

4.3.1 Indicadores de desempenho e fatores contingenciais externos

Em relação ao primeiro eixo investigado, os resultados indicaram associações significativas entre os fatores contingenciais externos e a importância atribuída aos indicadores de desempenho, com destaque para os indicadores não financeiros. Esse achado está alinhado à literatura que aponta que, em ambientes altamente competitivos e dinâmicos, as organizações tendem a valorizar o uso de indicadores que extrapolam o desempenho estritamente financeiro, incorporando dimensões relacionadas a clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Bandeira; Callado, 2021; Bindi *et al.*, 2023; Marquezan; Diehl; Alberton, 2013; Otley, 2016; Schmidt *et al.*, 2022).

No contexto do setor investigado, caracterizado por elevada concorrência, ciclos de vida curtos dos produtos, pressão por preços e influência direta das tendências de moda

e do comportamento do consumidor (Bindi *et al.*, 2023; Roy; Silvestre; Singh, 2020; Su; Gargeya, 2012), os indicadores não financeiros assumem um papel estratégico ao permitir respostas mais rápidas às mudanças ambientais. Assim, os resultados corroboram com estudos que defendem que ambientes incertos demandam sistemas de mensuração de desempenho mais abrangentes e prospectivos, englobando indicadores financeiros e, sobretudo, não financeiros, capazes de captar sinais antecipatórios de desempenho e apoiar decisões gerenciais em contextos de maior complexidade (Beuren; Fiorentin, 2014; Bindi *et al.*, 2023; Chi, 2015; Kumar *et al.*, 2022; Leite; Fernandes; Leite, 2016; Montenegro; Callado, 2019).

Ressalta-se que esses achados divergem dos resultados apresentados por Oliveira e Callado (2019), cujo objetivo foi investigar as associações entre fatores contingenciais externos e práticas gerenciais relacionadas à mensuração de desempenho em organizações não governamentais brasileiras. As evidências do referido estudo indicaram que tais fatores não se relacionaram com a maioria dos indicadores de mensuração de desempenho analisados. Essas divergências podem ser explicadas pelas particularidades do contexto investigado, uma vez que as organizações não governamentais brasileiras, em geral, não estão inseridas em ambientes caracterizados por elevados níveis de competição, dinamismo e incerteza, diferentemente do que ocorre nas indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, objeto da presente tese.

4.3.2 Indicadores de desempenho e fatores contingenciais internos

No que se refere aos fatores contingenciais internos analisados (estratégia organizacional, estrutura, tecnologia, tecnologia da informação, cultura e liderança), os resultados evidenciaram diversas associações relevantes tanto com indicadores financeiros quanto não financeiros, ainda que com maior intensidade para estes últimos.

Esses resultados reforçam a perspectiva teórica e empírica de que a importância atribuída aos indicadores de desempenho reflete em escolhas estratégicas e estruturais das empresas, sendo influenciados pela forma como estas se organizam, lideram, utilizam tecnologias e disseminam valores internos, conforme literatura especializada (Amhalhal *et al.*, 2022; Araújo *et al.*, 2013; Bandeira; Callado, 2021; Callado; Callado; Machado, 2007; Callado; Jack, 2014, 2015, 2017, 2021; Chang, 2009; Chia; Goh; Hum, 2009; Dotto *et al.*, 2025; Koch; Gasparetto; Ensslin, 2021; Oliveira; Callado, 2022; Otley, 2016;

Oyadomari *et al.*, 2023b; Pham; Testorelli; Verbano, 2023; Rahimnia; Keyvanipoor; Moghadasian, 2014; Saroha; Garg; Luthra, 2022; Silva, Callado, 2018).

Observou-se que as indústrias investigadas com estruturas mais flexíveis, maior orientação estratégica e maior incorporação de tecnologias e TICs tendem a atribuir maior importância a indicadores relacionados à eficiência operacional, inovação, integração com parceiros e qualidade dos processos. Tal evidência sustenta o argumento de que a mensuração de desempenho, bem como a consequente valorização de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, é influenciada por aspectos específicos do ambiente interno das organizações, conforme preconizado pela Teoria da Contingência e pelos estudos contemporâneos de controle gerencial (Otley, 2016; Pfister *et al.*, 2024; Pfister; Peda; Otley, 2023).

Para Chenhall (2003), não existe nenhuma prática de mensuração de desempenho aceitável para todas as organizações e nenhuma prática que seja satisfatória em todas as situações dentro de uma única organização ou mesmo setor empresarial. Logo, as evidências customizadas acerca das relações entre indicadores de desempenho e fatores contingenciais externos e internos nas indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, localizadas na cidade de Fortaleza (CE), podem contribuir para que gestores de um segmento tradicional e demais tomadores de decisão adaptem suas práticas gerenciais, promovendo maior alinhamento entre estratégia, desempenho e relações interorganizacionais.

4.3.3 Relações interorganizacionais e importância dos indicadores de desempenho

Os resultados desta seção evidenciam que os aspectos das relações entre parceiros de negócios exercem influência seletiva sobre a importância atribuída aos indicadores de desempenho, sendo tal influência distinta entre indicadores financeiros e não financeiros, bem como entre diferentes dimensões relacionais analisadas.

No que se refere aos indicadores financeiros, observa-se uma padronização na percepção de importância, independentemente da natureza das atividades, do uso de parcerias para intermediar vendas ou da terceirização de atividades produtivas específicas, indicando, principalmente, relações sem significâncias estatísticas. A única exceção identificada diz respeito ao indicador de inventários, que apresentou relação negativa e estatisticamente significativa com a natureza das transações, sugerindo que,

em um setor predominantemente orientado por transações de mercado, a relevância desse indicador tende a diminuir.

Esse achado reforça a compreensão de que, em ambientes caracterizados por ciclos de produto curtos, elevada volatilidade da demanda e risco de obsolescência do consumidor (Bindi *et al.*, 2023; Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007; Roy; Silvestre; Singh, 2020; Su; Gargeya, 2012), como o setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, a gestão financeira prioriza métricas agregadas de desempenho, enquanto o controle de estoques perde centralidade estratégica.

Esse cenário apresentado pode ser considerado preocupante para as empresas investigadas, uma vez que o setor analisado convive com sazonalidades constantes que afetam de maneira distinta os seus diversos segmentos (ABIT, 2024). Nesse contexto, torna-se fundamental priorizar a gestão dos inventários, de modo a mitigar os riscos associados à volatilidade da demanda, ao acúmulo de estoques e à obsolescência dos produtos, visando preservar a eficiência operacional e o desempenho econômico das empresas.

Por outro lado, os indicadores de desempenho não financeiros mostraram-se mais sensíveis às características das relações interorganizacionais, sobretudo no que tange à natureza das transações, à posição da empresa na cadeia de negócios e ao uso de parceiros para intermediar vendas. A evidência de que a rotatividade dos empregados se associa positivamente à natureza das transações indica que ambientes menos colaborativos e mais orientados por preço intensificam a pressão por flexibilidade laboral, tornando esse indicador particularmente relevante para a gestão operacional. De forma complementar, a relação positiva entre capacidade instalada, satisfação dos empregados e rotatividade com a natureza das atividades operacionais sugere que empresas mais integradas aos elos finais da cadeia (varejo e atacado) enfrentam maior complexidade organizacional, o que amplia a importância de indicadores de processos internos relacionados à estrutura produtiva e à gestão de pessoas.

Adicionalmente, os resultados indicaram que o uso de parcerias para intermediar vendas exerce impacto diferenciado sobre a importância atribuída a indicadores não financeiros, tais como devolução de produtos, flexibilidade de entrega, tempo de estocagem, desperdícios, produtividade e rotatividade. Esses achados sugerem que a intermediação de vendas aumenta a complexidade dos fluxos operacionais e informacionais, demandando maior monitoramento de processos internos e resultados não financeiros. Em contraste, a terceirização da produção, amplamente disseminada no

setor (Goulard *et al.*, 2021; Su; Gargeya, 2012), não se mostrou um fator capaz de alterar de forma significativa os indicadores de desempenho, tanto financeiro quanto não financeiro, indicando seu caráter de prática operacional já institucionalizada.

Por fim, a identificação de uma diferença significativa entre a terceirização da modelagem e o indicador de devolução de produtos reforça a natureza crítica dessa etapa do processo produtivo no setor investigado. Uma possível explicação reside no fato de que a modelagem, por estar diretamente associada à confecção, ampliação e ao encaixe dos moldes (Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007), quando terceirizada, amplia a relevância do controle das devoluções como indicador de desempenho não financeiro, evidenciando que determinadas atividades exercem influência específica e não generalizável sobre os indicadores de mensuração de desempenho.

4.3.4 Confiança interorganizacional e relações com parceiros de negócios

Os resultados desta seção demonstraram que os aspectos da confiança interorganizacional apresentam influência limitada e seletiva em relação aos elementos que caracterizam as relações entre parceiros de negócios no setor investigado.

Especificamente, os resultados indicaram apenas uma diferença estatisticamente significativa entre a variável reputação dos parceiros de negócios, representativa da dimensão de confiança integridade, e a natureza das transações realizadas. Tais evidências apontam que diferentes tipos de transações demandam níveis diferentes de integridade entre os parceiros de negócios.

Para Mayer, Davis e Schoorman (1995), a integridade envolve a percepção de que o parceiro de negócio adere a princípios éticos aceitáveis e mantém coerência entre seu discurso e suas ações, ou seja, mantém, dentre outros aspectos, reputação incontestável no mercado. Logo, esses achados confirmam que a confiança pode ser um elemento estruturante das relações interorganizacionais, principalmente na dimensão de integridade, influenciando a forma como as empresas interagem, compartilham informações e coordenam atividades ao longo da rede de negócios, corroborando com alguns estudos anteriores (Almeida, 2024; Owot *et al.*, 2023a, 2023b; Zhong; Lyu, 2022).

Entretanto, com maior representatividade, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre diversas variáveis relacionadas às disfunções de confiança (criatividade inibida, confiança excessiva e ignorar evidências) e, mais uma vez, um dos aspectos das relações entre parceiros de negócios, a natureza das transações.

Segundo Das e Teng (1998) e Langfred (2004), essas disfunções são elementos que podem transformar a confiança em risco e comprometer a harmonia do relacionamento interorganizacional. Dessa forma, uma implicação das disfunções de confiança é a ocorrência de atrasos e escassez na produção, o que eleva os custos para o atendimento das necessidades dos clientes (Baah; Acquah; Ofori, 2022; Kwon; Suh, 2004), especialmente no setor investigado, que depende em grande medida de parceiros de negócios para a execução de etapas do processo produtivo.

Nesse contexto, as evidências sugerem que diferenças estatisticamente significativas em relação à natureza das transações e as disfunções indica que o impacto negativo da confiança não é uniforme, mas depende da natureza das relações. Assim, o tipo de relação estabelecida entre os parceiros de negócios influencia a probabilidade e a relevância das disfunções da confiança nas indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios.

A constatação de que dimensões mais amplas da confiança, para além de seus atributos clássicos (competência, benevolência e integridade), estão associadas às relações interorganizacionais, como foi o caso das disfunções, constitui uma contribuição relevante da presente tese, ao ampliar o entendimento da confiança entre parceiros de negócios como um fenômeno multifacetado e dinâmico.

4.3.5 Confiança interorganizacional e fatores contingenciais externos

As evidências desta seção revelaram associações entre os aspectos da confiança interorganizacional e os fatores contingenciais externos, especialmente aqueles relacionados à competição, dinamismo e incerteza ambiental. Esses achados indicam que o ambiente externo no qual as indústrias do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios estão inseridas exerce influência sobre a forma como a confiança é construída, mantida e ajustada nas relações com parceiros de negócios, tais como fornecedores e clientes.

Em ambientes caracterizados por elevada intensidade competitiva, volatilidade da demanda e incertezas quanto às condições de mercado, a confiança tende a assumir um papel ainda mais estratégico (Laequddin *et al.*, 2010). Assim, dimensões de confiança tornam-se fundamentais para a continuidade e aprofundamento das relações interorganizacionais (Baah; Acquah; Ofori, 2022; Kankam; Dza, 2025, Odongo *et al.*, 2016; Zhong; Lyu, 2022).

Nesse contexto, as organizações tendem a depender de relações mais estáveis e previsíveis para reduzir riscos, minimizar custos de transação e viabilizar respostas rápidas às mudanças ambientais, a exemplo do setor investigado, que é caracterizado por efeitos de sazonalidade, concorrência com o mercado asiático, transformações tecnológicas e pelos impactos do período pós-pandemia de Covid-19. Segundo Abreu, Almeida e Suave (2025), Amaral *et al.* (2025) e Moreira *et al.* (2023), esses impactos ambientais são vivenciados pelas indústrias do setor na atualidade, influenciando tanto a forma como gerenciam seus negócios quanto a maneira como se relacionam com seus parceiros.

Os resultados são concomitantes com a literatura que defende que a confiança atua como um mecanismo informal de governança em ambientes externos incertos, reduzindo a necessidade de controles gerenciais excessivamente formais e favorecendo a cooperação entre empresas (Baah *et al.*, 2026; Barnes *et al.*, 2015; Bowersox, 1990; Benrqya; Chetioui; Jerbouï, 2024; Fawcett *et al.*, 2015; Fernandes, 2023; Pham; Testorelli; Verbano, 2023; Prater; Frazier; Reyes, 2005; Raita, 2021; Salam, 2017; Tan; Tracey, 2007; Xu *et al.*, 2025; Zaman; Khan; Kusi-sarpong, 2024).

Ademais, a evidência empírica sugere que, à medida que a incerteza ambiental aumenta, as organizações tendem a valorizar fontes e modalidades de confiança mais consolidadas, baseadas na experiência acumulada, na reputação e na recorrência das interações, como forma de mitigar riscos inerentes às relações de mercado.

Dessa forma, os fatores contingenciais externos não apenas influenciam a dinâmica competitiva do setor, mas também moldam os níveis e as configurações da confiança interorganizacional, reforçando a perspectiva contingencial de que os relacionamentos entre parceiros de negócios são sensíveis ao contexto ambiental em que se desenvolvem, conforme preconiza Otley (2016).

Esses achados são convergentes com os estudos de Barnes *et al.* (2015), Fernandes (2023) e Tan e Tracey (2007), os quais identificaram que o nível de confiança entre parceiros de negócios é influenciado pelo ambiente externo no qual as organizações estão inseridas, especialmente em contextos caracterizados por elevada competitividade, incerteza e pressão por desempenho.

4.3.6 Confiança interorganizacional e fatores contingenciais internos

No que tange aos fatores contingenciais internos, os resultados apontaram associações mais consistentes e abrangentes com os aspectos da confiança interorganizacional, quando comparados aos fatores contingenciais externos. Tal evidência sugere que características internas das organizações, como estratégia organizacional, estrutura, cultura, liderança, tecnologia e tecnologia da informação, desempenham papel central na construção e sustentação da confiança nas relações com parceiros de negócios das empresas investigadas na presente tese.

Ambientes internos marcados por estratégias claras, estruturas mais flexíveis, culturas organizacionais colaborativas e lideranças orientadas à transparência tendem a favorecer comportamentos confiáveis e previsíveis, ampliando a disposição das organizações em assumir riscos calculados nas relações interorganizacionais. Nesse sentido, a confiança emerge não apenas como resultado das interações externas, mas também como reflexo dos valores, práticas e rotinas internalizadas pelas empresas.

Os achados também indicam que fatores internos podem influenciar a forma como as empresas percebem e gerenciam disfunções da confiança, bem como a adoção de táticas para mitigar a rigidez relacional, como o equilíbrio entre confiança e mecanismos formais de governança.

Os principais achados referentes aos determinantes organizacionais internos são convergentes com pesquisas anteriores que enfatizam as relações entre fatores contingenciais e a confiança interorganizacional, tais como a cultura organizacional (Barnes *et al.*, 2015; Fernandes, 2023; Tan; Tracey, 2007), a estratégia organizacional (Raita, 2021; Salam, 2017) e, de forma especial, a tecnologia e a tecnologia da informação (Baah *et al.*, 2026; Bowersox, 1990; Fawcett *et al.*, 2015; Prater; Frazier; Reyes, 2005; Salam, 2017; Xu *et al.*, 2025).

Destaca-se o fator contingencial tecnologia, que foi a variável que apresentou o maior número de associações com a confiança entre parceiros de negócios do setor analisado. Nesse sentido, pode-se sugerir que o avanço da tecnologia amplia a necessidade de colaboração entre parceiros de negócios e, consequentemente, o grau de confiança interorganizacional.

Segundo Moreira *et al.* (2023), sob os efeitos da Quarta Revolução Industrial, o setor têxtil brasileiro, em especial o segmento de confecção de vestuário e acessórios, passou a incorporar a tecnologia como um elemento estratégico para a transformação e o desenvolvimento do setor. Nesse contexto, para os autores supracitados, a tecnologia

extrapola os limites produtivos e alcança o campo da moda, que demanda a assimilação de elevada complexidade tecnológica para acompanhar novas tendências artísticas e culturais, possibilitando a constante ressignificação da cultura e do atendimento constante das necessidades dos clientes. Dessa forma, para acompanhar a velocidade desse progresso tecnológico, as relações de confiança precisam ser cada vez mais fortalecidas, de modo a ampliar a competitividade das empresas e a longevidade dos negócios.

Destarte, os resultados reforçam a premissa da Teoria da Contingência de que a efetividade dos relacionamentos interorganizacionais depende do ajuste entre os fatores contingenciais e as exigências do contexto relacional dos negócios (Amhalhal *et al.*, 2022; Bomfim, 2020; Otley, 2016; Pfister *et al.*, 2024; Pfister, Peda e Otley, 2023).

A confiança, nesse cenário, pode configura-se como um ativo relacional estratégico, cujo nível de importância é moldado pelas características ambientais externas e, sobretudo, internas das organizações, bem como pelos aspectos específicos dos relacionamentos entre parceiros de negócios, influenciando, conseqüentemente, outras práticas gerenciais valorizadas e adotadas pelas empresas, em especial aquelas relacionadas à mensuração de desempenho.

5 CONCLUSÕES

A presente tese apresentou como objetivo geral analisar a relação entre os fatores contingenciais, confiança entre parceiros de negócios e a importância atribuída aos indicadores de desempenho. O estudo focou especificamente nas empresas do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, localizadas na cidade de Fortaleza – CE. A amostra foi composta por 90 indústrias listadas na FIEC, que voluntariamente optaram por participar da pesquisa, representando uma variedade de perfis gerenciais, tipos de empresas, ambientes organizacionais e relacionamentos entre parceiros de negócios.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada a técnica de levantamento de campo, por meio de questionário padronizado e estruturado, baseando-se em diversos estudos anteriores (Beamon, 1998; Bigliardi; Bottani, 2010; Callado; Jack, 2015, 2017, 2021; Chang, 2009; Chang *et al.*, 2013; Das; Teng, 1998; Gambelli *et al.*, 2021; Goulard *et al.*, 2021; Jaigobind; Amaral; Jaisingh, 2007; Kankam; Dza, 2025; Lin; Sung; Lo, 2015; Mayer; Davis; Schoorman, 1995; Montenegro; Callado, 2019; Morgan; Hunt, 1994; Owot *et al.*, 2023a, 2023b; Pakurár *et al.*, 2019; Park; Lee; Yoo, 2005; Wadongo, 2014).

Com o intuito de examinar os dados da pesquisa e responder à questão de pesquisa, foram utilizadas múltiplas técnicas estatísticas, tais como análises descritivas e testes inferenciais aplicados às variáveis analisadas, por meio de frequências relativas, coeficiente de correlação de *Spearman* e do teste U de *Mann-Whitney*.

Os principais resultados da tese foram segregados em quatro objetivos específicos: (1) examinar as relações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e os fatores contingenciais; (2) investigar as associações entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho e os aspectos das relações entre parceiros de negócios; (3) analisar as associações entre os aspectos da confiança interorganizacional e os elementos das relações entre parceiros de negócios e, por fim, (4) avaliar as relações entre os aspectos da confiança interorganizacional e os fatores contingenciais.

No que tange aos resultados do primeiro objetivo específico, verificou-se diversas relações, em sua maioria, diretas e estatisticamente significantes entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho (financeiros e não financeiros) e os fatores contingenciais (externos e internos). Tais resultados sugerem que a importância atribuída aos indicadores de desempenho, especialmente aos não financeiros, encontra-se alinhada ao contexto organizacional das indústrias investigadas, em consonância com os pressupostos da teoria da contingência. Logo, a maior sensibilidade dos indicadores não financeiros aos fatores contingenciais reforça a compreensão de que, nesse contexto, tais

indicadores atuam como precursores do desempenho financeiro e como instrumentos essenciais para a sustentação da competitividade organizacional.

Identificou-se que a primeira variável do ambiente externo, competição, especialmente pela dimensão de lançamento de novos produtos, apresentou relações diretas e significativas com indicadores financeiros (custos de entrega e dos pedidos) e não financeiros (tempo e pontualidade de entrega). A competição por funcionários correlacionou-se com o indicador não financeiro de gestão de risco, enquanto a compra de insumos se relacionou com os indicadores de capacidade instalada e pós-venda.

Em relação ao dinamismo ambiental, identificaram-se correlações significativas e positivas entre a rentabilidade e o ambiente econômico, político e tecnológico. Na mesma direção, indicadores não financeiros como quantidade de clientes e capacidade instalada também apresentaram relações com os ambientes econômico e tecnológico.

No âmbito da última variável, a incerteza ambiental, verificou-se que apenas o indicador não financeiro de tempo de estocagem apresentou correlação positiva e significativa com a previsibilidade governamental. Contudo, a responsividade mostrou-se inversamente relacionada à previsibilidade dos clientes.

Entre os fatores contingenciais internos, a estratégia organizacional evidenciou correlações positivas e significativas com os custos dos pedidos e o retorno do investimento, sobretudo em prioridades estratégicas voltadas ao planejamento de longo prazo e à manutenção de relações com *stakeholders*. Diversos indicadores não financeiros apresentaram correlações positivas e significativas com múltiplas prioridades estratégicas, embora também tenham sido identificadas correlações inversas com estratégias de liderança por preço.

No que tange à estrutura organizacional, foram observadas correlações positivas e significativas entre os indicadores financeiros (custos de entrega e dos pedidos, retorno do investimento e inventários) e dimensões da estrutura como descentralização, formalização e complexidade. De forma complementar, indicadores não financeiros como devolução de produtos, flexibilidade de entrega e tempo de estocagem também se relacionaram com essas variáveis estruturais.

No que se refere ao fator tecnologia, foram identificadas correlações diretas e estatisticamente significantes entre indicadores financeiros (crescimento das vendas, custos totais e retorno sobre investimento) e dimensões tecnológicas como variedade e interdependência das tarefas. Por sua vez, os indicadores não financeiros apresentaram o maior número de associações com diferentes dimensões da tecnologia.

Em relação à tecnologia da informação, foram observadas correlações diretas e estatisticamente significantes entre rentabilidade, fluxo de caixa e retorno do investimento com o uso variáveis de tecnologia da informação como computadores pessoais, *softwares* especializados e sistemas de informação. Entre os indicadores não financeiros, destacaram-se a devolução de produtos, flexibilidade de entrega e o tempo de estocagem, visto que também foram significativamente associados a diferentes variáveis da tecnologia da informação.

Quanto à cultura organizacional, os indicadores financeiros (lucratividade, rentabilidade, fluxo de caixa e retorno do investimento) apresentaram correlações positivas e estatisticamente significativas com culturas voltadas à inovação, cooperação e espírito de equipe. Dentre os indicadores não financeiros, os relacionados a fornecedores e à flexibilidade operacional foram os que mais se destacaram.

No fator liderança organizacional, último determinante interno analisado, os custos de entrega e inventário correlacionaram-se diretamente e de modo estatisticamente significativo com práticas sofisticadas e orientação adequada por parte da liderança. Entre os indicadores não financeiros, apenas o indicador de gestão de risco apresentou correlações significativas com as mesmas dimensões de liderança.

Acerca dos resultados do segundo objetivo específico, constataram-se diversas relações estatisticamente significativas entre a importância atribuída aos indicadores de desempenho financeiros e, sobretudo, não financeiros, e os aspectos das relações entre parceiros de negócios. As evidências indicaram que, enquanto os indicadores financeiros tendem a apresentar percepções de importância mais padronizadas e menos influenciadas pelas configurações relacionais, os indicadores não financeiros respondem de forma diferenciada e mais sensível à natureza das transações, à posição da empresa na cadeia de negócios, ao uso de parcerias para a intermediação de vendas e à terceirização de atividades específicas.

Especificamente, no âmbito da natureza dos negócios, apenas o indicador financeiro de inventários apresentou relação inversa e estatisticamente significativa com a natureza das transações. Em contraste, a rotatividade, como indicador não financeiro, mostrou correlação positiva e significativa com esse mesmo aspecto. A natureza das atividades revelou o maior número de relações significativas com indicadores não financeiros, estando positivamente associada à capacidade instalada, à satisfação e à rotatividade dos empregados. Quanto à intermediação de vendas, verificou-se diferenças estatísticas com alguns indicadores não financeiros. Por fim, apenas a terceirização da

modelagem apresentou diferença estatística significativa relacionada ao indicador não financeiro de devolução de produto.

No que tange ao terceiro objetivo específico, foram verificadas algumas diferenças estatísticas significativas entre os aspectos da confiança investigados e os elementos das relações entre parceiros de negócios. Tais resultados sugerem que dimensões da confiança podem variar conforme os elementos das relações entre as empresas parceiras, reforçando a compreensão da confiança como um fenômeno multifacetado e dinâmico no contexto das redes de negócios do setor investigado.

Os principais resultados indicaram uma diferença estatisticamente significativa entre a variável de reputação dos parceiros de negócios, pertencente à dimensão de confiança (integridade), e a natureza das transações. Contudo, com maior destaque, foram verificadas diferenças estatisticamente significativas entre diferentes disfunções da confiança e a natureza das transações, indicando que essas disfunções podem influenciar a configuração das parcerias colaborativas.

Em relação ao quarto e último objetivo específico, constatou-se, na maioria dos testes realizados, diversas relações positivas e estatisticamente significativas entre os aspectos da confiança e os fatores contingenciais, tanto externos quanto, com maior representatividade, internos. Tais resultados indicam que as dimensões da confiança interorganizacional estão associadas às condições ambientais internas e externas das organizações, reforçando os pressupostos da teoria da contingência ao evidenciar que a confiança entre parceiros de negócios constitui um fenômeno relacional e contingente, cujo papel e configuração variam conforme o contexto ambiental em que as organizações estão inseridas.

Acerca dos principais resultados do ambiente externo, verificou-se que a competição pelo lançamento de novos produtos esteve associada positivamente e estatisticamente significante às variáveis de competência (habilidades técnicas e experiência) e à qualidade das relações (fonte de confiança). Em contrapartida, observaram-se correlações negativas e significantes entre a competição por funcionários e financiamento externo com variáveis das modalidades de confiança institucional e da relação entre confiança e governança formal.

No dinamismo ambiental, os aspectos econômicos apresentaram correlações positivas e significativas com variáveis de competência (confiabilidade e habilidades técnicas), enquanto as agências reguladoras mostraram relações negativas e significativas com os ambientes econômico e político. A justiça e a credibilidade, representantes da

dimensão de integridade, foram estatisticamente significantes e positivamente relacionadas ao dinamismo dos ambientes regulatório e tecnológico, respectivamente. Também se verificou correlações positivas e significantes entre o dinamismo ambiental e variáveis das fontes de confiança (intensidade das relações), bem como com disfunções da confiança (falta de objetividade e criatividade inibida).

Para a incerteza ambiental, foi verificado que as variáveis de benevolência (empatia e altruísmo) e a tática contra rigidez de confiança (colaboração) apresentaram correlações positivas e significativas com a previsibilidade da concorrência. A percepção da confiança e da governança formal como complementares esteve positivamente relacionada à previsibilidade do governo e da concorrência, enquanto a percepção como substitutas entre si, apresentou correlações negativas e estatisticamente significativas com a previsibilidade da concorrência e dos clientes.

No tocante aos resultados das relações entre os aspectos da confiança e os fatores contingenciais internos, verificou-se, inicialmente, que as dimensões da estratégia organizacional, associadas a prioridades de alta qualidade e planejamento de longo prazo, apresentaram correlações positivas e significativas com as modalidades de confiança baseadas em rotinas e objetivos. De forma complementar, as táticas contra a rigidez da confiança, como acomodação e evitar confrontos, também se correlacionaram positivamente com essas mesmas prioridades estratégicas.

No que tange à estrutura organizacional, foi percebido que a experiência dos parceiros de negócios apresentou correlação com a complexidade estrutural, marcada pela qualificação e especialização da equipe. Além disso, variáveis de benevolência (empatia e altruísmo), fontes de confiança (qualidade das relações), modalidades de confiança (rotinas e objetivos) e disfunções da confiança (criatividade inibida) mostraram correlações significativas e positivas com diferentes dimensões da estrutura organizacional.

O fator contingencial tecnologia foi o que apresentou o maior número de correlações positivas e estatisticamente significativas com os aspectos da confiança interorganizacional. Destarte, diferentes variáveis de competência, benevolência, integridade, fontes de confiança, modalidades de confiança, disfunções e governança formal apresentaram associações significativas com características das tarefas, como variedade de atividades, claras e facilmente analisadas, procedimentos padronizados e interdependência.

Em relação aos resultados do fator contingencial tecnologia da informação, foram constatadas correlações significativas e positivas entre variáveis de competência, integridade e modalidades de confiança com o uso de computadores pessoais, *softwares* especializados e sistemas de informação de gestão.

Quanto ao fator cultura organizacional, foi verificado que a variável de competência (confiabilidade) se correlacionou positivamente e estatisticamente significativa com culturas que enfatizam relações abertas e espírito de equipe entre os funcionários. As variáveis de benevolência (altruísmo e lealdade) apresentaram relações positivas com culturas que valorizam cooperação, lealdade e receptividade a novas ideias. Complementando, a variável de integridade (justiça) e a modalidade de confiança baseada em objetivos também se correlacionaram positivamente e estatisticamente significativa com o tipo de cultura organizacional que valoriza a receptividade dos funcionários a novas ideias e regulamentos.

As principais evidências do último fator contingencial interno investigado, liderança organizacional, indicaram que as dimensões de competência (qualidade das relações), benevolência (empatia, altruísmo e lealdade), integridade (credibilidade e justiça) e disfunções da confiança (confiança excessiva) estiveram positivamente e significativamente associadas estatisticamente a estilos de liderança que priorizam boas relações de trabalho, orientação suficiente e liderança global por parte do proprietário.

Dessa forma, os resultados obtidos confirmam a tese central desse estudo, indicando que a importância atribuída aos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros está associada aos fatores contingenciais, tanto externos quanto internos, assim como aos aspectos de confiança presentes nas relações entre parceiros de negócios.

Os achados revelam ainda que a mensuração de desempenho, por meio de indicadores de desempenho, no contexto das redes de negócios, deve ser compreendida como um fenômeno relacional, contingente e dinâmico, reforçando a necessidade de abordagens integradas de controle gerencial capazes de considerar, de forma simultânea, o ambiente externo, as características internas das organizações e a qualidade das relações estabelecidas com os parceiros de negócios, priorizando os aspectos de confiança.

Quanto às implicações práticas, os resultados oferecem subsídios para gestores, contadores, consultores empresariais e demais tomadores de decisão do setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, ao esclarecer como as práticas de mensuração de desempenho são valorizadas e como os determinantes organizacionais, representados por fatores contingenciais internos e externos, influenciam a percepção dos

gestores quanto à relevância de indicadores financeiros e não financeiros no processo de controle e na tomada de decisões gerenciais.

Tais evidências são relevantes pois o setor analisado é marcado por sua complexidade e particularidades, como a relação direta com o consumidor final, a predominância de MPEs e empresas familiares, além da forte sazonalidade em alguns segmentos, que influenciam o planejamento operacional e tático das empresas, bem como a importância atribuída a mecanismos de mensuração de desempenho, principalmente, em períodos de baixa movimentação.

O estudo também pode ser útil ao apresentar conhecimentos adicionais sobre aspectos do ecossistema empresarial de um setor tradicional, que passou por transformações estruturais e digitais intensificadas pela crise sanitária da pandemia e a concorrência com indústrias do mercado asiático. Dentre essas mudanças, destacou-se as novas formas de venda (como intermediações de corretores de moda, *e-commerce*, redes sociais e tráfego pago) e de produção (com a terceirização de etapas do processo produtivo, que reduziram a dependência de pontos físicos e de funcionários) que também influenciam a percepção de importância dos indicadores de desempenho e o nível de confiança interorganizacional.

Foi possível evidenciar aspectos do perfil de gestores e empresas do setor investigado e, sobretudo, a rede de interações entre as empresas e seus parceiros de negócios, a exemplo dos clientes, fornecedores, intermediários de venda e empresas terceirizadas que atuam em etapas do processo produtivo de vestuário, sendo esse entendimento relevante para compreender como esses múltiplos elementos se relacionam com a percepção de importância atribuída às práticas de mensuração de desempenho e como tais interações podem auxiliar no crescimento dessas organizações por meio de mecanismos de controle gerencial. Logo, os resultados podem embasar reflexões e tomada de decisões de novas empresas que pretendem ser inseridas no setor e também empresas já consolidadas no mercado.

Especificamente, as características customizadas dos elementos das relações entre parceiros de negócios no setor investigado, destacou ainda mais a percepção de importância da confiança interorganizacional como elemento fundamental para a efetividade das interações e a competitividade individual e coletiva dos parceiros de negócios, que podem requerer níveis específicos de coordenação e de controle gerencial.

Ainda como implicações práticas, o estudo elucidou as relações entre os aspectos da confiança interorganizacional e os fatores contingenciais, os quais, além de

influenciarem a adaptação das práticas gerenciais de mensuração de desempenho, também moldam o nível de confiança entre parceiros de negócios. Dessa forma, esse conhecimento mostra-se relevante para a gestão estratégica e para a sustentabilidade das parcerias, permitindo a escolha de instrumentos gerenciais mais adequados ou até mesmo a redefinição de rumos estratégicos com base nos relacionamentos entre parceiros.

Quanto às implicações acadêmicas, o estudo amplia a compreensão teórica e empírica sobre as empresas e os proprietários/gestores em um tradicional segmento da indústria, que é influenciado por fatores específicos do ambiente interno e externo, pelas relações entre parceiros de negócios e pela confiança interorganizacional. Essas relações, até então, vinham sendo pouco exploradas de forma integrada na literatura.

Nesse sentido, o estudo conseguiu reunir e aprofundar empiricamente abordagens que descrevem práticas de mensuração de desempenho com base na importância relativa dos indicadores, caracterizam relações pautadas na confiança, analisam as interações entre empresas e seus parceiros de negócios e, por fim, caracterizam os fatores contingenciais. Tais conhecimentos são relevantes para o avanço do estado da arte na temática, bem como para subsidiar novas pesquisas na área de contabilidade gerencial.

Também é possível contribuir para a literatura que investiga fatores relacionais que influenciam o nível de importância atribuído aos indicadores de desempenho, na medida em que os gestores tendem a moldar suas práticas conforme os elementos intrínsecos dos ambientes organizacionais externos e internos, reforçando, assim, os estudos organizacionais fundamentados na teoria da contingência.

Outra implicação acadêmica do estudo refere-se ao avanço da literatura sobre relacionamentos interorganizacionais, com ênfase na confiança como fundamento para o desenvolvimento de parcerias. Nesse contexto, a pesquisa oferece *insights* relevantes sobre como os diferentes aspectos da confiança se associam aos elementos que compõem as relações entre parceiros de negócios e, sobretudo, aos fatores contingenciais, os quais podem influenciar a forma como os gestores consideram a confiança nas interações entre parceiros de negócios e o *design* organizacional.

Destarte, a integração de dimensões tradicionalmente separadas no tocante à relação entre indicadores de desempenho, fatores contingenciais, terceirização da produção, intermediação das vendas e confiança das parcerias sugere a possibilidade de um novo campo de pesquisa interdisciplinar envolvendo contabilidade gerencial e outras áreas de conhecimento, tais como administração, engenharia da produção e psicologia.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas comparativas entre empresas de setores emergentes e tradicionais, com ênfase na análise de práticas de mensuração de desempenho em associação a outros fatores contingenciais não explorados, como, por exemplo, os estágios do ciclo de vida organizacional e do produto.

Além disso, estudos longitudinais podem ser realizados em outros polos nacionais de confecção de artigos de vestuário e acessórios, com o objetivo de possibilitar comparações e acompanhar a evolução da percepção de importância atribuída aos indicadores de desempenho financeiros e não financeiros ao longo do tempo.

Acerca dos aspectos de relacionamentos interorganizacionais, também pode ser investigado outros elementos que podem ampliar o nível de confiança entre parceiros de negócios, como estabilidade, interdependência, cooperação e benefícios mútuos, e suas possíveis associações com interfaces das relações entre parceiros de negócios e das práticas de mensuração de desempenho.

Como limitações da presente tese, destaca-se a análise exclusiva de empresas pertencentes ao setor de confecção de artigos de vestuário e acessórios, com base na teoria da contingência. Assim, o estudo não permite generalizar os resultados para outras realidades organizacionais, diferentes tipos de relacionamento entre parceiros de negócios ou explicações alternativas do fenômeno investigado, uma vez que a teoria escolhida interpreta a realidade com base em seus próprios pressupostos.

A tese também apresenta limitações típicas de pesquisas de campo, bem como do formato estruturado do instrumento de coleta de dados, que não permite uma análise mais ampla e aprofundada do objeto investigado. Entre os principais fatores limitantes, destacaram-se questões logísticas, a disponibilidade dos respondentes, a limitação no controle de variáveis externas e a impossibilidade de realizar uma análise causal das associações identificadas ao longo da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABBA, M.; YAHAYA, L.; SULEIMAN, N. Explored and Critique of Contingency Theory for Management Accounting Research. **Journal of Accounting and Financial Management**, v. 4, n.5, p. 40–50, 2018.

ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. **The British Accounting Review**, v. 40, n.1, p. 2–27, 2008.

ABREU, E.M.; ALMEIDA, M.R.; SUAVE, R. Incentivos, motivação e desempenho de funcionários: estudo de caso em uma indústria de confecção. **Revista Mineira de Contabilidade**, n. 3, art. 7, p. 94 - 109, 2025.

AGAMI, N.; SALEH, M.; RASMY, M. A hybrid dynamic framework for supply chain performance improvement. **IEEE Systems Journal**, v. 6, n.3, p. 469–478, 2012.

AGARWAL, S.; KANT, R.; SHANKAR, R. Exploring sustainability balanced scorecard for performance evaluation of humanitarian organizations. **Cleaner Logistics and Supply Chain**, v. 3, n. 100026, p.1-14, 2022.

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO CEARÁ - ADECE. 2022. **Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Confecção de Moda Íntima de Frecheirinha**. Disponível em: <<https://www.adece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/98/2022/11/PDP-APL-Frecheirinha.pdf>>. Acesso em: 03 out 2024.

AHIMBISIBWE, A.; NANGOLI, S.; TUSIIME, W. Formal Contractual Governance Mechanisms, Contract Contingencies, Inter-Organizational Trust, Supplier Opportunism and Outsourcing Performance. **International Journal of Business and Behavioral Sciences**, v. 2, n.9, p.7-20, 2012.

AHMED, Z. A. Management control issues in Non-Governmental Organisations (NGOs): an evaluation of contingency factors and potential for future research. **Managerial and Financial Accounting**, v. 6, n. 3, p. 251–271, 2014.

AKINGBOLA, K. Strategic choices and change in non-profit organizations. **Strategic Change**, v. 15, n.6, p. 265–281, 2006.

AL-AMMARY, J.; HAMAD, S. Information technology for enhancing NGOs' performance in the kingdom of BAHRAIN. **International Journal of Electronic Commerce Studies**, v. 3, n. 1, p. 111–120, 2012.

ALENCAR, E.P. **A influência dos fatores contingenciais na intensidade de uso dos indicadores e direcionadores de valor das empresas do segmento químico brasileiro**. 2015. 79 f. Dissertação (mestrado) - Fundação Escola De Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2015.

ALMEIDA, K.K.N. Práticas de contabilidade gerencial avançadas: um ensaio teórico sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria da Contingência. **Custos e @gronegocio on line**, v. 18, n. 3, p. 280–301, 2022.

ALMEIDA, S.R. **Fatores contingenciais e integração entre parceiros**: implicações no desempenho da cadeia de suprimentos. 2024. 288 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

AMARAL, P.A.C.; GONÇALVES, M.E.M.V.; AMARAL, A.C.F.; BOYA, V.L.A.; FRANCISO, J.R.S. O Efeito da Covid-19 na distribuição de dividendos e JCP do subsetor: vestuário, tecido e calçados da B3. **Revista Mineira de Contabilidade**, n. 3, art. 1, p. 9 - 23, 2025.

AMARO, H.D; BEUREN, I.M. Influence of Contingency Factors on the Academic Performance of Accountancy Students. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 12, n. 1, p. 21–42, 2018.

AMBONI, N. *et al.* Abordagem Multiparadigmática em Estudos Organizacionais: Avanços e Limitações. **Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n.5, p. 808–827, 2017.

AMHALHAL, A. *et al.* The impact of contingency fit on organisational performance: an empirical study. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 6, p. 2214–2234, 2022.

ANDRADE, M.M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTHONY, R.N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

ARAÚJO, P.C.D. *et al.* Indicadores de desempenho em operações, logística e cadeia de suprimentos numa multinacional do polo industrial de Manaus. **Gestão e Sociedade**, v. 7, n.18, p. 326–342, 2013.

ASIAEI, K.; BONTIS, N. Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. **Knowledge and Process Management**, v. 26, n. 4, p. 371–379, 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO - ABIT. 2025. **Indústria têxtil e de confecção apresenta recuperação no primeiro quadrimestre de 2025**. Disponível em: < <https://www.abit.org.br/noticias/industria-textil-e-de-confeccao-apresenta-recuperacao-no-primeiro-quadrimestre-de-2025>>. Acesso em: 26 dez 2025.

_____. 2024. **Perfil do Setor**. Disponível em: < <https://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>>. Acesso em: 07 out 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VAREJO TÊXTIL (ABVTEX, 2025). **Varejo de moda registra crescimento em 2025**. Disponível em:< <https://www.abvtex.org.br/press-releases/varejo-de-moda-registra-crescimento-em-2025-aponta-enquete-da-abvtex/>>. Acesso em: 26 dez 2025.

ATKINSON, A.A. *et al.* **Contabilidade gerencial**: informação para tomada de decisão e execução da estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BAAH, C.; ACQUAH, I.S.K.; OFORI, D. Exploring the influence of supply chain collaboration on supply chain visibility, stakeholder trust, environmental and financial performances: a partial least square approach. **Benchmarking: An International Journal**, v. 29, n. 1, p. 172–193, 2022.

BAAH, C.; AGYABENG-MENSAH, Y.; AFUM, E.; ACQUAH, I. S. K.; AGYEMAN, D. O. Digital co-transformation, interfirm knowledge creation, and collaborative innovation:

Symmetrical and asymmetrical drivers of B2B SME performance under threats. **Industrial Marketing Management**, v. 132, p. 117–134, 2026.

BALAJI, M. *et al.* Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. **Materials Today: Proceedings**, v. 47, p. 5217–5222, 2021.

BAND, W. Performance metrics keep customer satisfaction programmes on track, Marketing News. **Marketing News**, v. 24, n. 11, 1990.

BANDEIRA, H.T. **Indicadores de desempenho e fatores contingenciais**: uma investigação em empresas pertencentes ao setor da construção civil localizadas em Recife. 2019. 194 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019.

BANDEIRA, H. T.; CALLADO, A. L. C. Análise das Relações entre Uso de Indicadores de Desempenho Organizacional e Fatores Contingenciais: Uma Investigação em Empresas de Construção Civil da Cidade de Recife – PE. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 32, p. 1-43, 2020.

_____. Fatores contingenciais e a importância atribuída aos indicadores de desempenho: uma análise em empresas de construção civil da cidade de Recife, PE. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n.1, p. 35–62, 2021.

BARNES, B.R. *et al.* Interpersonal factors as drivers of quality and performance in Western–Hong Kong interorganizational business relationships. **Journal of International Marketing**, v. 23, n.1, p. 23–49, 2015.

BARRETO, D.A.L. **A cadeia produtiva da indústria têxtil no Ceará**: uma análise das políticas públicas garantidoras do trabalho decente. 2021.122 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2021.

BARRETO, K.A. **Práticas de contabilidade gerencial e fatores contingenciais em agroindústrias paraibanas**. 2019. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019.

BARROS, M.V.G *et al.* **Análise de dados em saúde**. 3. ed. Londrina: Midiograf, 2012.

BASTIAN, H.; ANDREAS, W. A Bibliometric View on the Use of Contingency Theory in Project Management Research. **Project Management Journal**, v. 43, n.3, p. 4–23, 2012.

BATT, P.J.; REXHA, N. Building trust in agribusiness supply chains. **Journal of International Food and Agribusiness Marketing**, v. 11, n.1, p. 1–17, 2000.

BEAMON, B. M. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 19, n.3, p. 275–292, 1999.

_____. Supply chain and analysis models and methods. **International Journal of Production Economics**, v. 55, n.3, p. 281–294, 1998.

BEHESHTI-KASHI, S. Development of a social media process model for fashion and apparel supply chain decisions. **Cyber-Physical Systems**, v. 6, n. 2, p. 76–95, 2020.

BELLO, J. L. P. **Metodologia científica**: manual para elaboração de textos acadêmicos, monografias, dissertações e teses. Rio de Janeiro: UVA, 2008.

BENIN, M.M.; DIEHL, C.A.; MARQUEZAN, L.H.F. Determinantes da evidenciação de indicadores não financeiros de desempenho por clubes brasileiros de futebol. **Estudios Gerenciales**, v. 35, n. 150, p. 16–26, 2019.

BENRQYA, Y., CHETIOUI, Y., JERBOUI, C. Investigating the relationship between supply chain maturity and performance: an emerging market study. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.73, n.6, p. 1772–1796, 2024.

BERNARDO, I.Z. **Determinantes financeiros e não-financeiros do desempenho organizacional**: estudo aplicado a empresas do PSI-20. 2023. 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade Beira Interior, Covilhã, 2023.

BERTI, L.N. **Proposta de um *balanced scorecard* aplicado a uma organização familiar**: um estudo de caso. 2020. 137 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, 2020.

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.

BEUREN, I.M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do estado do rio grande do sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 196–212, 2014.

BEUREN, I. M.; KAVESKI, I. D. S.; RIGO, V. P. Associação das medidas de desempenho para pagamento de bônus aos executivos com dependência de capital humano. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 11, n.22, p. 3–24, 2014.

BEZERRA, L.P. **O trabalho decente e as redes de subcontratação**: um estudo sobre as estratégias de proteção jurídica do trabalho precário na confecção do vestuário em Fortaleza. 2017. 205 f. Dissertação (Mestrado acadêmico) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2017.

BEZUIDENHOUT, C.N.; BODHANYA, S.; BRENCHLEY, L. An analysis of collaboration in a sugarcane production and processing supply chain. **British Food Journal**, v. 114, n. 6, p. 880–895, 2012.

BHAGWAT, R.; SHARMA, M.K. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. **Computers and Industrial Engineering**, v. 53, n. 1, p. 43–62, 2007.

BIGLIARDI, B.; BOTTANI, E. Performance measurement in the food supply chain: a balanced scorecard approach. **Facilities**, v. 28, n. 5–6, p. 249–260, 2010.

BINDI, B. *et al.* Supply chain strategy in the luxury fashion industry: impacts on performance indicators. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 72, n. 5, p. 1338–1367, 2023.

BITENCOURT, L.C.; GARCEZ, M.P.; CARDOSO, M.V. Relações entre o posicionamento estratégico e as dimensões de indicadores de desempenho em projetos estratégicos em uma empresa de grande porte do varejo brasileiro. **Rev. Ciênc. Admin.**, v. 21, n.2, p. 439–469, 2015.

BOMFIM, E.T. **Fatores contingenciais, estratégia competitiva e desempenho financeiro**: um estudo em empresas de países membros do BRICS e do G7. 2020. 134 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

BOMFIM, E.T.; CALLADO, A.L.C. BRICS e G7: a associação entre fatores contingenciais e estratégias competitivas influencia o desempenho financeiro empresarial?. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 48, p. 03–21, 2021.

BOWERSOX, D.J. The strategic benefits of logistics alliances. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 36–43, 1990.

BREWER, Peter C; SPEH, Thomas W. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 75–93, 2000.

BROWN, W.; IVERSON, J. Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 377–400, 2004.

BURMANN, F.V. **Reflexões sobre a utilização do *balanced scorecard* na gestão da cadeia de suprimentos combustíveis**. 2014. 115 f. Dissertação (mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CAGLIO, A. To disclose or not to disclose? An investigation of the antecedents and effects of open book accounting. **European Accounting Review**, v. 127, n. 2, p. 263–287, 2017.

CAGLIO, A.; DITILLO, A. Interdependence and accounting information exchanges in inter-firm relationships. **Journal of Management and Governance**, v. 16, n. 1, p. 57–80, 2012.

_____. Reviewing Interorganizational Management Accounting and Control Literature: A New Look. **Journal of Management Accounting Research**, v.33, n.1, p.149–169. 2021.

CALLADO, A.A.C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CALLADO, A.A.C. *et al.* Relacionando fatores contingenciais com o uso de indicadores de desempenho em empresas do Porto Digital. **Revista de Negócios**, v. 17, n. 3, p. 20–35, 2012.

CALLADO, A.A.C. Relações entre o número de indicadores de desempenho utilizados e fatores contingenciais: evidências do contexto de uma cadeia agroalimentar de suprimentos. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, v. 27, n. 2, p. 48–63, 2016.

CALLADO, A.A.C.; AMORIM, T.N.G.F. Relações entre competências estratégicas e o uso de indicadores de desempenho de cadeias de suprimento entre empresas agroindustriais. **Revista ADM.MADE**, v. 22, n.1, p. 1–14, 2018.

CALLADO, A.L.C.; CALLADO, A.A.C.; ALMEIDA, M.A. A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n.1, p. 35–48, 2008.

_____. Determinando Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho em Organizações Agroindustriais. **RIC - Revista de Informação Contábil**, v. 5, n. 2, p. 82–98, 2011.

CALLADO, A.A.C.; CALLADO, A.L.C.; MACHADO, M.A.V. Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 1, p. 3–15, 2007.

CALLADO, A.A.C.; CALLADO, A.L.C.; MENDES, E. Padrões de uso de indicadores de desempenho: uma abordagem multivariada para empresas agroindustriais do setor avícola localizadas no estado de Pernambuco. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n. 2, p. 216–236, 2015.

CALLADO, A.A.C.; JACK, L. Balanced scorecard metrics and specific supply chain roles. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 288–300, 2015.

_____. Relations between usage patterns of performance indicators and the role of individual firms in fresh fruit agri-food supply chains. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 18, n. 3, p. 375–398, 2017.

_____. Relations between usage patterns of performance indicators and strategic goals typologies: Evidence from Brazilian agribusiness companies. In: WANDERLEY, C. de A.; FREZATTI, F. (eds.). **Accounting in Latin America (Research in Accounting in Emerging Economies, v. 14)**. England: Emerald Group Publishing Limited, 2014. p. 135-149.

_____. Supply chain roles and performance measurement procedures: evidence from Brazilian agribusiness companies. **Supply Chain Forum**, v. 22, n. 4, p. 370–380, 2021.

CAMACHO, R.R. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência**. 2010. 216 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CAMPOS, A.C.; PAULA, N.M. A Indústria Têxtil Brasileira em um Contexto de Transformações Mundiais. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 37, n. 4, p. 592–608, 2006.

CAPALDO, A.; GIANNOCARO, I. How does trust affect performance in the supply chain? The moderating role of interdependence. **International Journal of Production Economics**, v. 166, p. 36–49, 2015.

CELANI, C.K.P.B. **A confiança como fator integrador na cadeia de suprimentos: um estudo de caso no setor de serviços**. 2016. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS DO CEARÁ - CIN. 2024. **Vestuário**. Disponível em: < <https://www.cin-ce.org.br/exibir/095817/Vestuario>>. Acesso em: 7 out 2024.

CHAGAS, M. J. R. Economia circular e relações de sustentabilidade: uma análise do setor têxtil cearense. In: XXIV ENGEMA - Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2022, VIRTUAL. **Anais...** Economia circular e relações de sustentabilidade: uma análise do setor têxtil cearense, 2022.

CHANDLER, A. D.P.J. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANG, H.H. An empirical study of evaluating supply chain management integration using the balanced scorecard in Taiwan. **Service Industries Journal**, v. 29, n.2, p. 185–202, 2009.

CHANG, T.-M. *et al.* Identifying highly potential enterprises with social computing on supply chain networks. In: **2015 IEEE International Conference on Smart City/SocialCom/SustainCom (SmartCity)**, Chengdu, China, 2015. p. 261-266.

CHANG, H.H. *et al.* Using the balanced scorecard on supply chain integration performance-a case study of service businesses. **Service Business**, v. 7, n. 4, p. 539–561, 2013.

CHAVES, R.P.; CALLADO, A.A.C. Análise das relações entre o grau de complexidade das estruturas das cadeias de suprimento e o uso de indicadores de desempenho. **Rev. Ciênc. Admin.**, v. 20, n. 1, p. 80–105, 2014.

_____. Identificando padrões de uso de indicadores de desempenho de cadeia: um estudo em organizações agroindustriais localizadas na região metropolitana do Recife. **RAUnP**, v. 6, n.1, p. 51–59, 2013.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n.2–3, p. 127–168, 2003.

CHENHALL, R. H.; LANDFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n.3, p. 243–264, 1998.

CHI, T. Business Contingency, Strategy Formation, and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Apparel SMEs. **Adm. Sci.**, v. 5, p. 27–45, 2015.

CHIA, A.; GOH, M.; HUM, S. H. Performance measurement in supply chain entities: Balanced scorecard perspective. **Benchmarking**, v. 16, n. 5, p. 605–620, 2009.

CHIARETO, J. **Avaliação de desempenho organizacional** – um estudo em um hospital universitário público. 2014. 1–123 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1–22, 1972.

CHOONG, K. K. Understanding the features of performance measurement system: a literature review. **Measuring Business Excellence**, v. 17, n. 4, p. 102–121, 2013.

CHUA, W. F.; MAHAMA, H. The effect of network ties on accounting controls in a supply alliance: Field study evidence. **Contemporary Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 47–86, 2007.

CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. 2022. **Perfil setorial da indústria**: vestuário e acessórios. Disponível em: <
<https://perfilsetorialdaindustria.portaldaindustria.com.br/categorias/14-vestuario-e-acessorios/>>. Acesso em: 3 out 2024.

COSTA, A.P.P. **Contabilidade gerencial**: um estudo sobre a contribuição do *balanced scorecard*. 2001.164 f. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRUZ, P.L.; ÁVILA, L.V. Uso de indicadores financeiros e não financeiros para gerenciamento nas organizações: quando devem ser considerados KPI ou KRI. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 9, n. 2, p. 88–100, 2021.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D.S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. **RAC**, v. 19, n. 6, p. 772–794, 2015.

CUNHA, J.A.C. **Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: em estudo em hospitais filantrópicos**. 2011. 237 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

CYRNE, C.C.S. *et al.* O (não) uso de indicadores de gestão em propriedades leiteiras na galícia - Espanha. **HOLOS**, v. 5, p. 307–321, 2015.

DANIA, W.A.P.; XING, K.; AMER, Y. Collaboration behavioural factors for sustainable agrifood supply chains: a systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 186, p. 851–864, 2018.

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.

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: A field study. **Management Accounting Research**, v. 14, p. 1–23, 2003.

DELBUFFALO, E. Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence. **Supply Chain Management**, v. 17, n.4, p. 377– 402, 2012.

DENG, F.; SMYTH, H. Contingency-Based Approach to Firm Performance in Construction: Critical Review of Empirical Research. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 139, n.10, 2013.

DÍAZ-CURBELO, A. *et al.* A fuzzy-based holistic approach for supply chain risk assessment and aggregation considering risk interdependencies. **Applied Sciences (Switzerland)**, v. 9, n. 24, 2019.

DINIZ, M.L.F. *et al.* O relacionamento dos fatores contingenciais com os indicadores de desempenho no setor hoteleiro. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 13, n.1, 2021.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. *In: Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2012. vol. 1, p. 105–133.

_____. **The contingency theory of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

DOTTO, A. H. C.; TOIGO, L. A.; WRUBEL, F.; ZONATTO, V. C. S. Descobrimos o Segredo do Sucesso das Startups: Efeito dos Fatores Contingenciais e da Orientação Empreendedora nos Indicadores de Desempenho Financeiros e Não Financeiros. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 17, p. 1-17, 2025.

DUARTE, J.T. O futuro e as inovações no setor do vestuário. **Publicação Ideies**, v. 3, n. 23, p. 1– 4, 2019.

DUARTE, S.; MACHADO, V.C. Performance evaluation for lean supply chain: A balanced scorecard framework. 2010. **Proceedings of APMS 2010 - International Conference on Advances in Production Management Systems**, 2010.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. 2003. 320 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2003.

ESKAFI, S.H.; ROGHANIAN, E.; JAFARI-ESKANDARI, M. Designing a performance measurement system for supply chain using balanced scorecard, path analysis, cooperative game theory and evolutionary game theory: A Case Study.

International Journal of Industrial Engineering Computations, v. 6, n. 2, p. 157–172, 2015.

ESPEJO, M.M.S.B. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial**: uma abordagem multivariada. 2008. 216 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FAGUNDES, J.A. *et al.* Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 78, p. 52–63, 2010.

FARES, F.A.; BASTOS, S.A.P.; FORTUNATO, G.X. Proposição de um processo de planejamento estratégico apoiado no BSC para o serviço público: o caso de um serviço de licenciamento municipal de pequenas reformas. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, 2019.

FARIAS FILHO, M.C; ARRUDA FILHO, M.C. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FATIMA, T.; ELBANNA, S. Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future. **International Journal of Hospitality Management**, v. 91, n. 102656, p.1-18, 2020.

FÁVERO, L.P. *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FAWCETT, S.E. *et al.* Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n.6, p. 648–663, 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ - FIEC. **Estratégias para o desenvolvimento dos Clusters do Ceará**: Distrito Industrial. Fortaleza: FIEC, 2021.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ - FIEC. 2024. **Sobre nós**. Disponível em: < <https://www1.sfiec.org.br/sobre-nos/86865/institucional>>. Acesso em: 28 out 2024.

FERNANDES, A.M. A confiança nas relações interorganizacionais entre empresas oriundas de culturas diferentes: um estudo na região da fronteira entre Brasil e Paraguai. **Revista GeSec**, v. 14, n. 6, p. 10168–10188, 2023.

FERRARI, E.A. **Balanced scorecard - indicadores estratégicos de desempenho para concessionárias automobilísticas**: um estudo de caso para rede de caminhões. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012.

FISCHER, C. Trust and communication in European agri-food chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n.2, p. 208–218, 2013.

FISCHMANN, A.A.; ZILBER, M.R. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **Revista de Administração Mackenzie**, v.1, n.1, p. 9–25, 2000.

FLYNN, B.B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of Operations Management**, v. 28, n.1, p. 58–71, 2010.

FRANCO, C. W. *et al.* A contingency-configurational view of purchasing operations: The mediating role between supplier relationship and firm performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 29, n.1, 2023.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, p. 79–119, 2012.

FREDERICO, G.F. *et al.* Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: a balanced scorecard approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 70, n. 4, p. 789–807, 2020.

FREITAG, A.C.; ALMEIDA, K.K.N.; LUCENA, W.G.L. Teoria da Contingência. *In: Teorias aplicadas à pesquisa em contabilidade: uma introdução às teorias econômicas, organizacionais e comportamentais*. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

GAJDIC, D.; KOTZAB, H.; PETLJAK, K. Collaboration, trust and performance in agri-food supply chains: a bibliometric analysis. **British Food Journal**, v. 125, n.2, p. 752–778, 2023.

GAMBELLI, D. *et al.* Measuring the economic performance of small ruminant farms using balanced scorecard and importance-performance analysis: A european case study. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 6, 2021.

GANGA, G. M. D. *et al.* Medindo o desempenho logístico: a perspectiva do nível de serviço logístico. 2003, Bauru. X Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP). Bauru: **Anais...X SIMPEP**, 2003.

GARRISON, R. H; NOREEN, E. W; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GAUR, A.S.; MUKHERJEE, D.; GAUR, S. S.; SCHMID, F. Environmental and firm level influences on inter-organizational trust and SME performance. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 8, p. 1752–1781, 2011.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GINSBERG, A.; VENKATRAMAN, N. Contingency perspectives of organizational strategy: a critical review of the empirical research. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 421–434, 1985.

GOLI, A.; MOHAMMADI, H. Developing a sustainable operational management system using hybrid Shapley value and Multimoora method: case study petrochemical

supply chain. **Environment, Development and Sustainability**, v. 24, n. 9, p. 10540–10569, 2022.

GOLRIZGASHTI, S. Supply chain value creation methodology under BSC approach. **Journal of Industrial Engineering International**, v. 10, n. 3, p. 2-15, 2014.

GONÇALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação a pesquisa científica**. Campinas: Alinea, 2001.

GORTON, M. *et al.* Power, buyer trustworthiness and supplier performance: evidence from the Armenian dairy sector. **Industrial Marketing Management**, v. 50, p. 69–77, 2015.

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

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organization grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37–46, 1972.

GUERRA, A. R. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

GUEVARA, A.J.H.; ROSINI, A. M. **Tecnologias Emergentes - Organizações e educação**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2008.

HALD, K.S; SPRING, M. Actor-Network Theory – A Novel Approach to Supply Chain Management Theory Development. **Journal of Supply Chain Management**, v. 59, n. 2, p. 87-105, 2023.

HÁLEK, V.; BORKOVCOVÁ, A.; HAŠEK, F. Non-financial indicators in the valuation process – current trends. **E a M: Ekonomie and Management**, v. 23, n.1, p. 60–74, 2020.

HALL, M. Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 63–74, 2016.

HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood?. **Journal of Business Ethics**, v. 150, n.4, p. 937–952, 2018.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ITEMI – INTELIGÊNCIA DE MERCADO. 2023. **Consumo de vestuário tem crescimento moderado em 2023**. Disponível em: < <https://iemi.com.br/consumo-de-vestuario-tem-crescimento-moderado-em-2023/>>. Acesso em: 2 out 2024.

_____. 2023. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira: Brasil Têxtil 2023**. Disponível em: < <https://iemi.com.br/brasil-textil-2023/>>. Acesso em: 3 out 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. 2020. **PIA-Empresa - Pesquisa Industrial Anual - Empresa**. Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/industria/9042-pesquisa-industrial-anual.html?edicao=34416>>. Acesso em: 09 out 2024.

IPECE - INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. 2024. **PIB cearense supera média nacional e cresce 7,21% no 2º trimestre de 2024**. Disponível em: < <https://www.seplag.ce.gov.br/2024/09/26/pib-cearense-supera-media-nacional-e-cresce-721-no-2o-trimestre-de-2024/#:~:text=A%20previs%C3%A3o%20do%20PIB%20do,%25%20na%20mesma%20compara%C3%A7%C3%A3o%2C%20respectivamente.>> Acesso em: 7 out 2024.

JAIGOBIND, A.G.A.; AMARAL, L.; JAISINGH, S. Instituto de Tecnologia do Paraná. **Dossiê Técnico: Confecção de vestuário**, 2007.

JAMALNIA, A.; GONG, Y.; GOVINDAN, K. Sub-supplier's sustainability management in multi-tier supply chains: A systematic literature review on the contingency variables, and a conceptual framework. **International Journal of Production Economics**, v.255, n.108671, p. 1– 25, 2023.

JUNQUEIRA, E. R. **Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência**. 2010. 147 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

JUSTESEN, L.; MOURITSEN, J. Effects of actor-network theory in accounting research, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 24, n. 2, p. 161-193, 2011.

KALLÁS, D. **Balanced scorecard**: aplicação e impactos. um estudo com jogos de empresas. 2003. 184 f. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo, 2003.

KANKAM, G.; DZA, M. Navigating the supply chain frontier: Insights from SMEs on the effects of inter-organizational collaboration and inter-organizational trust on supply chain performance. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 11, art. 100560, p.1-9, 2025.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. **California Management Review**, v. 39, n.1, p. 53–79, 1996.

_____. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, 1993. Disponível em:< www.hbr.org>. Acesso em: 14 set 2024.

_____. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance Harvard Business Review. **Harvard Business Review**, v. 70, p. 1–11, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; RUGELSDJOEN, B. Managing Alliances with the Balanced Scorecard. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 1/2, p. 114–120, 2010.

KATAIKE, J. *et al.* Measuring chain performance beyond supplier–buyer relationships in agri-food chains. **Supply Chain Management**, v. 24, n. 4, p. 484–497, 2019.

KHANDWALLA, P. N. The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. **Journal of Accounting Research**, v. 10, n.2, p. 275–285, 1972.

KHANUJA, A., JAIN, R. K. Supply chain integration: a review of enablers, dimensions and performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 1, p. 264 301, 2020.

KLEIN, L. **A influência dos fatores contingenciais nas práticas gerenciais de indústrias Paranaenses**. 2014. 94 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

KLEIN, L.; ALMEIDA, L.B. The influence of contingent factors in the adoption of management accounting practices in paranenses industries. **Revista Universo Contábil**, v. 13, n.3, p. 90–119, 2017.

KOCH, A.M.; GASPARETTO, V.; ENSSLIN, S.R. Avaliação de desempenho em cadeias de suprimentos agroalimentares: aplicação do processo Proknow-C para geração de conhecimento. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n.3, p. 1–20, 2021.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica** - Teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

KOTTLA, M.R.; RONNI, P. Collaboration and trust in two organic food chains. **British Food Journal**, v. 110, n.4, p. 376–394, 2008.

KULKARNI, V. Contingency Theory. **The International Encyclopedia of Organizational Communication**, p. 1–6, 2017.

KUMAR, V. *et al.* Dynamics of a medium value consumer apparel supply chain key parameters. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n.2, p. 445–476, 2022.

KWON, I. W. G.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n.1, p. 4–14, 2004.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAEEQUDDIN, M. *et al.* Measuring trust in supply chain partners' relationships. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 3, p. 53–69, 2010.

LANGFRED, C. W. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 3, p. 385-399, 2004.

LAVARDA, C. E. F *et al.* The Influence of Contingency Factors on the Development of a Budgeting System in a Brazilian Textile Manufacturing Company. **Gestão.org**, v. 14, n. 1, p. 115–124, 2016.

LAWRENCE, P. R.; LORSH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n.1, p. 1–47, 1967.

LAWRIE, G.; COBBOLD, I. Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 53, n.7, p. 611–623, 2004.

LEE, J.; ROH, J.J. Assessing global supply chains: perspectives on performance measures across leading countries. **Int. J. Business Excellence**, v. 5, n. 5, p. 554–574, 2012.

LEITE, A.A.; FERNANDES, P.O.; LEITE, J.M. Contingent factors that influence the use of management accounting practices in the Portuguese textile and clothing sector. **The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)**, v.19, p. 59–77, 2016.

LEPISTÖ, S. *et al.* Controlling outsourced management accounting to build legitimacy. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 17, nº 3, p. 435–463, 2020.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Eds.). **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

LIN, F.; SUNG, Y.; LO, Y. Effects of Trust Mechanisms on Supply-Chain Performance: A Multi-Agent Simulation Study. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 9, n. 4, p. 91–112, 2015.

LINDNER, C. **Supply Chain Performance Measurement a research of occurring problems and challenges**. 2009. 85 f. Master thesis (Business Administration) - JÖNKÖPING UNIVERSITY, Jönköping, 2009.

LOPES, A.R.U. **Os reflexos da implantação do *balanced scorecard* no desempenho organizacional**: estudo de caso da Degremont Tratamento de Águas Ltda. 2011. 172 f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011.

LOPES, L. C. *et al.* Práticas de contabilidade interorganizacional em indústrias de médio e grande porte instaladas na região metropolitana de Recife. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n.2, p. 664–691, 2014.

LUGOBONI, L. F. *et al.* Proposta de implantação do BSC para monitoramento do planejamento estratégico em um escritório contábil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.14, n.2, p. 140–155, 2020.

LUTHANS, F. The contingency theory of management: A path out of the jungle. **Business Horizons**, v. 16, n. 3, p. 67–72, 1973.

MACARTHUR, J. B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. **Journal of Cost Management**, v. 10, n. 3, p. 39–45, 1996.

MACHADO, M.R.; MACHADO, M.A.V.; HOLANDA, F.M.A. Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. **Turismo - Visão e Ação**, v. 9, n. 3, p. 393–406, 2007.

MAFRA, A. T. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

MANNES, S.; CASTANHA, E. T.; BEUREN, I. M.; GASPARETTO, V. Confiança interorganizacional e desempenho relacional: interveniência da comunicação de cooperativas agropecuárias com seus fornecedores. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 15, n. 2, p. 121-134, 2022.

MANTOVANI, F. R. **Desenho e uso de sistemas de controle gerencial focados nos clientes**: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da teoria da contingência. 2012. 1–118 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARQUES, K. C. M. **Custeio alvo à luz da teoria da contingência e da nova sociologia institucional**: estudo de caso sobre sua adoção, implementação e uso. 2012. 286 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

MARQUES, K. C. M.; SOUZA, R. P.; SILVA, M. Z. Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 117–136, 2015.

MARQUEZAN, L.H.F.; DIEHL, C.A.; ALBERTON, J.R. Indicadores não Financeiros de Avaliação de Desempenho: Análise de Conteúdo em Relatórios Anuais Digitais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, p. 46–61, 2013.

MARTINS, E.; MIRANDA, G.J.; DINIZ, J.A. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MATOPOULOS, A. *et al.* A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 3, p. 177–186, 2007.

MAYER, R.C.; DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.

MCADAM, R.; BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact on strategy-the role of business improvement models. **International of Operations and Production Management**, v. 22, n. 9-10, p. 9–10, 2002.

MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: Dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 209–218, 2004.

MELO, M.C.P.; LIMA, A.C.; BRAGA, F.L.P. Prefeitura Municipal de Fortaleza. **Plano de Desenvolvimento Econômico e Social - FORTALEZA 2040**, 2015.

MENDES JUNIOR, B.O. Vestuário. **Caderno Setorial ETENE**, v. 9, n. 334, p. 1–11, 2024.

MESIC, Z.; MOLNÁR, A.; CERJAK, M. Assessment of traditional food supply chain performance using triadic approach: the role of relationships quality. **Supply Chain Management**, v. 23, n. 5, p. 396–411, 2018.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Stanford: Stanford Business Classics, 2003.

MILLER, P. On the interrelations between accounting and the state. **Accounting, organizations and Society**, v. 15, n. 4, p. 315–338, 1990.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

- MIRANDA, L.C.; MEIRA, J.D.G. Medição de desempenho. *In: Controladoria: agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MIRANDA, G. J.; REIS, E. A. Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 17, n. 4, p. 11–34, 2006.
- MOLLOV, D. Strategic Supply Chain Management with the Balanced Scorecard. **Economic Alternatives**, v. 2, p. 283–299, 2020.
- MONTENEGRO, F.R.M.S; CALLADO, A.L.C. Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho associados às perspectivas do *balanced scorecard*. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n.1, p. 73–91, 2019.
- MOORAJ, S; OYON, D. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?. **European Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 481–491, 1999.
- MOORE, M.E.; ROTHENBERG, L.; MOSER, H. Contingency factors and reshoring drivers in the textile and apparel industry. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 29, n. 6, p. 1025–1041, 2018.
- MOREIRA, F.A.L. **Fatores críticos na implantação do Balanced Scorecard (BSC) na Indústria do entretenimento**. 2009. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.
- MOREIRA, E. *et al.* O impacto da pandemia no segmento de vestuário e da indústria têxtil. **GETEC**, vol. 40, n.12, p. 40–56, 2023.
- MOREIRA, E. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. 2002. Tese (Doutorado) - UFSC, Florianópolis, 2002.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.

MORISSETE, R. **Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach.** 1977. 329 f. Dissertation in Accounting - University of Waterloo, Waterloo, 1977.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 11, n. 4, p. 520–542, 2013.

MUNARETTO, L.F. **Avaliação do desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho.** 2013. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MUNIZ, V.; MARIA, A. O CEARÁ E a indústria têxtil no espaço-tempo. **Boletim Goiano de Geografia**, v. 36, n. 3, p. 420–443, 2016.

MUNIZ, A.M.V.; SOUZA, B.S. Da Fábrica São José ao Centro Fashion: comércio de confecção de Fortaleza. **Revista GeoUECE**, v. 10, n.19, p. 1–26, 2022.

NAIMI, M.A.; FAISAL, M.N.; SOBH, R. Prioritization of supply chain reconfiguration variables using balanced score card and analytic network process. **International Journal of Operations and Quantitative Management**, v. 26, n.2, p. 95–119, 2020.

NASCIMENTO, F.R.V. **Controladoria e competitividade:** estudo de caso em empresa do setor varejista de vestuário em FORTALEZA – CEARÁ. 2005. 110 f. Dissertação (Mestrado) - UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, Fortaleza, 2005.

NASCIMENTO, S. *et al.* Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **R.Adm.**, v. 46, n. 4, p. 373–391, 2011.

NASRALLAH, W. F.; QAWASMEH, S. J. Comparing multi-dimensional contingency fit to financial performance of organizations. **European Journal of Operational Research**, v. 194, n. 3, p. 911–921, 2009.

NEELY, A. **Measuring business performance.** London: The Economist Books, 1998.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995.

NEWELL, S.; SWAN, J. Trust and inter-organizational networking. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1287–1328, 2000.

NIVEN, P.R. **Balanced scorecard step-by-step Maximizing Performance and Maintaining Results**. New York: John Wiley & Sons, 2002.

NOURI, F.A; NIKABADI, S.M.; OLFAT, L. Developing the framework of sustainable service supply chain balanced scorecard (SSSC BSC). **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 1, p. 148–170, 2018.

NUNES, A. V. S. **Indicadores de Desempenho para as Micro e Pequenas Empresas: uma pesquisa com as MPE's associadas a Microempres de Caxias do Sul**. 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

OBSERVATÓRIO DA INDÚSTRIA. 2024. **Estudo do Observatório da Indústria da FIEC traça panorama econômico no 1º trimestre de 2024 e aponta avanços na indústria cearense**. Disponível em: < <https://www.observatorio.ind.br/estudo-do-observatorio-da-industria-da-fiec-traca-panorama-economico-no-1o-trimestre-de-2024-e-aponta-avancos-na-industria-cearense>>. Acesso em: 07 out 2024.

ODONGO, W. *et al.* Performance perceptions among food supply chain members: a triadic assessment of the influence of supply chain relationship quality on supply chain performance. **British Food Journal**, v. 118, n. 7, p. 1783–1799, 2016.

OLIVEIRA, A.B.S. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, D.P.R. **fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, A.S; CALLADO, A.A.C. Fatores contingenciais externos e a mensuração de desempenho: um estudo em ONGS brasileiras. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 13, n. 2, p. 235-249, 2019.

_____. Tecnologia, Tecnologia da informação e práticas gerenciais de mensuração de desempenho: um estudo em ONGs brasileiras. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 2022.

OLIVEIRA, G.F.; RABECHINI JR, R. Stakeholder management influence on trust in a project: a quantitative study. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 1, p. 131–144, 2019.

OTLEY, D. T. The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 5, n. 4, p. 413–428, 1980.

_____. The contingency theory of management accounting and control:1980–2014. **Management Accounting Research**, v. 31, p. 45–62, 2016.

OWOT, G.M. *et al.* Farmer–trader relationships in the context of developing countries: a dyadic analysis to understand variations in trust perceptions. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, v. 13, n. 4, p. 613–630, 2023a.

_____. Trust-supply chain performance relationships: unraveling the mediating role of transaction cost attributes in agribusiness SMEs. **Front. Sustain. Food Syst**, v. 7, p. 1–9, 2023b.

OYADOMARI, J.C.T. *et al.* **Contabilidade Gerencial**: ferramentas para melhoria de desempenho empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023a.

OYADOMARI, J. C. T.; BIDO, D. S.; MENDONÇA NETO, O. R.; AGUIAR, A. B.; DULTRA-DE-LIMA, R. G. Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, n. 91, p. 1-18, 2023b.

PAKURÁR, M. *et al.* Supply chain integration, organizational performance and balanced scorecard: An empirical study of the banking sector in Jordan. **Journal of International Studies**, v. 12, 2, p. 129–146, 2019.

PARANJAPE, B.; ROSSITER, M.; PANTANO, V. Performance measurement systems: Successes, failures and future – a review. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 3, p. 4-14, 2006.

PARK, J.H.; LEE, J.K.; YOO, J.S. A framework for designing the balanced supply chain scorecard. **European Journal of Information Systems**, v. 14, n. 4, p. 335–346, 2005.

PAULA, J.M.S. **Relação entre a mensuração de desempenho e os fatores contingenciais**: um estudo na indústria de transformação da região metropolitana de RECIFE. 2018. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018.

PEDERNEIRAS, M.M.M. *et al.* Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de Braga/PT à luz do balanced scorecard. **RBTUR**, v. 16, n.e-2331, p. 1-17, 2022.

PEREIRA, T.F.L.S.; FERREIRA, M.O. Competitividade da indústria têxtil e de confecções brasileira, nordestina e pernambucana e a concorrência chinesa entre o período de 1997 a 2017. **Rev. Econ. NE.**, v. 51, n. 1, p. 109–125, 2020.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v. 32, n. 2, p. 194–208, 1967.

_____. **Organizational analysis: a socio-logical view**. California: Wadsworth Publishing Company, 1976.

PETRY, D.R. *et al.* Organizational performance: influence of contingency factors in Santa Catarina Software Development Companies. **Rev. Adm. UFSM**, v. 13, n. 1, p. 202–219, 2020.

PFEFFER, J.; SUTTON, R.I. **The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

PFISTER, J. A. *et al.* Performance management in the prosocial market economy: a new paradigm for economic performance and sustainability. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 21, n. 5, p. 397-443, 2024.

PFISTER, J.A.; PEDA, P.; OTLEY, D. A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 20, n. 2, p. 201-228, 2023.

PHAM, T. H., TESTORELLI, R., VERBANO, C. Supply chain risk and its impact on performance. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 16, n. 2, p. 236-262, 2023.

PIMENTEL, S. **Polo de confecção do Ceará segue vivo como referência nacional**. 2023. Disponível em:< <https://mais.opovo.com.br/rotas-da-confeccao/2023/11/13/polo-de-confeccao-do-ceara-segue-vivo-como-referencia-nacional.html>>. Acesso em: 2 out 2024.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

PORTAL DA INDÚSTRIA. 2022. **Conheça a indústria brasileira de vestuário e acessórios**. Disponível em:< <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/conheca-a-industria-brasileira-de-vestuario-e-acessorios/>>. Acesso em: 05 set 2024

PORTAL DO COMÉRCIO. **Lei regulamenta a profissão de corretor de moda**. 2018. Disponível em: < <https://portaldocomercio.org.br/acervo/lei-regulamenta-a-profissao-de-corretor-de-moda/>>. Acesso em: 26 set 2025.

PRATER, E.; FRAZIER, G.V.; REYES, P.M. Future impacts of RFID on e-supply chains in grocery retailing. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, n. 2, p. 134–142, 2005.

QUESADO, P.R.; GUZMÁN, B.A; RODRIGUES, L.L. O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma Análise Comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, v. 4, n.2, p.128-150, 2012.

RAHIMNIA, F.; KEYVANIPOOR, S.; MOGHADASIAN, M. Analysis of BSC perspectives as related to the alignment of environmental uncertainty and supply chain strategy. **Benchmarking**, v. 21, n. 6, p. 903–916, 2014.

RAITA, K. **Contingency approach to supply chain management**: Design and an empirical test of a contingency model. 2021. 118 f. Master's thesis in Strategic - UNIVERSITY OF VAASA, Vaasa, 2021.

RAMIREZ, M.J. *et al.* The value of supply chain integration in the Latin American agri-food industry: trust, commitment and performance outcomes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 32, n. 1, p. 284–304, 2020.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In*: BEUREN, I.M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RAUT, R.; GARDAS, B.B.; NARKHEDE, B. Ranking the barriers of sustainable textile and apparel supply chains: an interpretive structural modelling methodology. **Benchmarking: An International Journal**, v. 26, n. 2, p. 371–394, 2019.

REDDY, J.M.K.; RAO, N. A.; KRISHNANAND, L. A review on supply chain performance measurement systems. **Procedia Manufacturing**, v. 30, p. 40–47, 2019.

REED, M. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. *In*: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. vol.1.

REEFKE, H.; TROCCHI, M. Balanced scorecard for sustainable supply chains: Design and development guidelines. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 8, p. 805–826, 2013.

RIBEIRO, A.L. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

RIBEIRO, M.G.C.; MACEDO, M.A.S.; MARQUES, J.A.V.C. Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n.15, p. 60–79, 2012.

RICCI, G. L. **Desempenho e Competitividade em pequenas e médias empresas**: estudo do setor hoteleiro da região central do Estado de São Paulo. 2010. 223 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROBSON, K. Accounting numbers as “inscription”: action at a distance and the development of accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 17, n. 7, p. 685–708, 1992.

ROBSON, K. On the arenas of accounting change: the process of translation. **Accounting, Organizations and Society**, v. 16, n. 5–6, p. 547–570, 1991.

RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, R.; ALFARO-SAIZ, J.J.; CAROT, J. M. A dynamic supply chain BSC-based methodology to improve operations efficiency. **Computers in Industry**, v. 122, n.2. p. 1 -10, 2020.

ROY, V.; SILVESTRE, B.S.; SINGH, S. Reactive and proactive pathways to sustainable apparel supply chains: manufacturer’s perspective on stakeholder salience and organizational learning toward responsible management. **International Journal of Production Economics**, v. 227, n. 107672, p. 1–13, 2020.

SALAM, M.A. The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance: an empirical investigation. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 2, p. 298–317, 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M.D.P.B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, M.C. **A dinâmica do circuito da economia urbana na produção de confecções em Fortaleza-CE**. 2014. 149 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

SANTOS, R.F. **Relações entre fatores contingenciais e o nível de adoção do *Balanced Scorecard***. 2020. 121 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal da Paraíba - UFPB, João Pessoa, 2020.

SANTOS, M. C.; SILVA, J. B.; BEZERRA, E. S. S. Globalização e circuito espacial urbano da costura: a indústria de confecção em Fortaleza-Ceará. **GeoUECE (online)**, v. 9, n.16, p. 97–109, 2020.

SAROHA, M.; GARG, D.; LUTHRA, S. Analyzing the circular supply chain management performance measurement framework: the modified balanced scorecard technique. **International Journal of Systems Assurance Engineering and Management**, v. 13, n. 2, p. 951-960, 2022.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 7. ed. Essex: Pearson, 2016.

SCHMIDT, J.L. *et al.* Uma revisão sistemática da produção científica sobre os indicadores de desempenho na forma de artefatos da contabilidade gerencial no Século XXI. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, v. 13, n. 3, p. 1489–1511, 2022.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J.L. D. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2009.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – SDE. **Indústria**. Disponível em:< <https://www.sde.ce.gov.br/2025/05/15/industria-lidera-crescimento-nacional-no-1o-trimestre-de-2025/> >. Acesso 26 dez 2025.

SHAFIEE, M.; HOSSEINZADEH LOTFI, F.; SALEH, H. Supply chain performance evaluation with data envelopment analysis and balanced scorecard approach. **Applied Mathematical Modelling**, v. 38, n. 21–22, p. 5092–5112, 2014.

SILVA, A. R.; CALLADO, A. L. C. Relações entre Fatores Contingenciais de Empresas do Setor da Construção Civil e a Importância Atribuída a Indicadores de Desempenho. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 112-129, 2018.

SILVA, M.Z. *et al.* Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 267–279, 2014.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOUSA, T.B. *et al.* Balanced scorecard for evaluating the performance of supply chains: A bibliometric study. **Journal of Engineering Research (Kuwait)**, v. 8, n.1, p. 294–313, 2020.

SOUZA, A.C.L.M. **Estrutura e competitividade do setor têxtil cearense e brasileiro no período de 2000 a 2011**. 2014. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, FORTALEZA, 2014.

SOUZA, A. E. **Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs)**: um estudo no setor calçadista de Santa Catarina. 2011. 246 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SOUZA, B.C.; ROCHA, W. **Gestão de Custos Interorganizacionais**: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

SU, J.; GARGEYA, V.B. Strategic sourcing, sourcing capability and firm performance in the US textile and apparel industry. **Strategic Outsourcing: An International Journal**, v. 5, n. 2, p. 145–165, 2012.

SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE - SUDENE. 2023. **Elaboração de Estudos, Pesquisas, Diagnósticos e Plano de Ação para os Principais Polos Têxtil e de Confeções da Área de Atuação da Sudene**. Disponível:< https://www.gov.br/sudene/pt-br/centrais-de-conteudo/produto_5_resumo_executivo_setor_textil_e_confeccoes-4.pdf>. Acesso em: 3 out 2024.

SUSANTY, A. *et al.* The empirical model of trust, loyalty, and business performance of the dairy milk supply chain. **British Food Journal**, v. 119, n. 2, p. 1–26, 2017.

TAN, C. L.; TRACEY, M. Collaborative new product development environments: implications for supply chain management. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 43, n. 3, p. 2–15, 2007.

TANGEN, S. Improving the performance of a performance measure. **Measuring Business Excellence**, v. 9, n. 2, p. 4–11, 2005.

TAWSE, A.; TABESH, P. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. **Business Horizons**, v. 66, n. 1, p. 123–132, 2023.

TEELKEN, C. The intricate implementation of performance measurement systems: Exploring developments in professional-service organisations in the Dutch non-profit sector. **International Review of Administrative Sciences**, v. 74, n. 4, p. 615–635, 2008.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

THOMSON, D. Exploring the role of funders performance reporting mandates in nonprofit performance measurement. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 39, n. 4, p. 611–629, 2010.

TISOTT, S.T *et al.* Desempenho e Análise da Utilização do *Balanced Scorecard* na Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista – CTEEP. **REUNA**, v. 16, n. 2, p. 35–52, 2011.

TIZROO, A. *et al.* Proposing an agile strategy for a steel industry supply chain through the integration of balance scorecard and Interpretive Structural Modeling. **Journal of Business Economics and Management**, v. 18, n. 2, p. 288–308, 2017.

TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de Liderança e Desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 1, p. 108–125, 2016.

TOSI, H.L.; SLOCUM, J. W. Contingency theory: Some suggested directions. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 9–26, 1984.

TROCZ, P.O. *et al.* Relações entre Tipos de Sistemas Orçamentários e Fatores Contingenciais no Setor Industrial. **Revista de Administração IMED**, v. 11, n. 1, p. 92, 2021.

VAN AKEN, E. M. *et al.* Assessing maturity and effectiveness of enterprise performance measurement systems. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 5–6, p. 400–418, 2005.

VAN RIPER, C.J. *et al.* Modeling the trust-risk relationship in a wildland recreation setting: A social exchange perspective. **Journal of Outdoor Recreation and Tourism**, v. 13, p. 23–33, 2016.

VARMA, S.; DESHMUKH, S.G. Evaluating petroleum supply chain performance: Overcoming shortcomings of balanced scorecard. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 10, n. 4, p. 11–22, 2009.

VIEIRA, E. S.; NEVES, M. E.; DIAS, A. G. Determinants of Portuguese firms' financial performance: panel data evidence. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 7, p. 1323–1342, 2019.

VLACHOS, I.P.; BOURLAKIS, M.; KARALIS, V. Manufacturer–retailer collaboration in the supply chain: empirical evidence from the Greek food sector. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 11, n. 4, p. 267–277, 2008.

WADONGO, B. I. **Performance management and evaluation in non-profit organisations**: an embedded mixed methods approach. 2014. Thesis (Doctor of Philosophy in Management Accounting) - University of Bedfordshire, UK, 2014.

WAERNESS, K.; SOLSTAD, E.; BERTHEUSSEN, B.A. Trust-based management control in inter-organizational relationships. **Journal of Management Control**, v. 34, n. 2, p. 1–30, 2023.

WANG, A.; SHENG, S.; ZHOU, K.Z. Fairness asymmetry, changes in mutual trust, and supplier performance in buyer-supplier exchanges in China: A dyadic view. **Industrial Marketing Management**, v. 106, p. 14–30, 2022.

WATERHOUSE, J. H.; TIESSEN, P. A contingency framework for management accounting systems research. **Accounting, Organization and Society**, v. 3, n. 1, p. 65–76, 1978.

WERNER, C. S. G.; OLIVEIRA, R. M. S.; SOARES, C. S.; ZONATTO, V. C. S. Avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos: análise das características de um fragmento da literatura e oportunidades de pesquisa. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 16, n. 1, p. 1-21, 2025.

WONG, A.; SOHAL, A. An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 30, n.1, p. 34–50, 2002.

WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford University Press, 1965.

_____. **Management and technology**. London: H.M., 1958.

XU, Y.; CHI, M.; LEE, C.; CHONG, H.; SKITMORE, M. Effect of blockchain and inter-organizational trust on collaboration between contractors and supply chain partners. **Ain Shams Engineering Journal**, v. 16, art. 103396, p.1-13, 2025.

YUSRIANTI, H.; HABSARI, N. T.; PRUKUMPAI, S. The Effect of Financial and Non-Financial Variables to Firm Performance: Comparison Between Indonesia and Thailand. **Journal Akuntansi Dan Investasi**, v. 17, n. 2, p. 118–131, 2016.

ZAMAN, S. I., KHAN, S. A., KUSI-SARPONG, S. Investigating the relationship between supply chain finance and supply chain collaborative factors. **Benchmarking: An International Journal**, v.31, n.6, p. 1941–1975, 2024.

ZANATTA, J.M. Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 4232–4241, 2018.

ZAWAWI, N. H. M. Actor-network theory and inter-organizational Management Control. **International Journal of Business and Society**, v. 19, n. 2, p. 219–234, 2018.

ZAWAWI, N. H. M.; HOQUE, Z. Network control and balanced scorecard as inscriptions in purchaser–provider arrangements: insights from a hybrid government agency. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 35, n. 3, p. 981–1005, 2022.

ZHONG, D., LYU, T. Implementation of supply chain management practices and its effect on textile firm's performance at China: A mediation analysis. **MDE- Managerial and decision economics**, v. 43, n. 6, p. 2515-2528, 2022.

ZHONG, J., JIA, F., CHEN, X., HONG, Y., YU, Y. Internal and external collaboration and supply chain performance: a fit approach. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 26, n. 10, p. 1267-1284, 2023.

ZILBER, M. A.; FISCHMANN, A. A. Competitividade e a importância de indicadores de desempenho: utilização de um modelo de tendência. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

ZUCKER, L. G. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 53-111, 1986.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO

Relações entre fatores contingenciais, confiança entre parceiros de negócios e a importância atribuída aos indicadores de desempenho

Inicialmente, agradecemos vossa colaboração ao se dispor a acessar este questionário. Temos por finalidade coletar dados para uma tese de doutorado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis – PPGCC, da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, cujo objetivo é “analisar a relação entre os fatores contingenciais, confiança entre parceiros de negócios e a importância atribuída aos indicadores de desempenho”, de autoria do Doutorando Alan Santos de Oliveira, sob orientação do Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado. Assim, desejamos que o respondente seja criterioso em avaliar as questões, de modo que nós possamos obter a maior expressividade da realidade. Em nenhum momento será identificado quem são os respondentes para que se garanta o sigilo dos dados e a privacidade do indivíduo. O questionário não levará mais que quinze a vinte minutos para sua finalização. Ressaltamos a importância de que todos os itens sejam respondidos, caso contrário, o questionário será invalidado. Para mais informações entre em contato conosco através do e-mail: asoalansantos@gmail.com ou através do telefone (83) 98707-3313 (Alan).

PARTE I – INFORMAÇÕES SOBRE O GESTOR

1. Idade

- a) Até 30 anos
- b) Entre 31 e 40 anos
- c) Entre 41 e 50 anos
- d) Maior que 50 anos

2. Sexo

- a) Feminino
- b) Masculino

3. Nível de escolaridade

- a) Ensino fundamental
- b) Ensino médio
- c) Ensino superior/graduação
- d) Pós-Graduação

4. Experiência profissional

- a) Até 10 anos
- b) Entre 11 e 20 anos
- c) Maior que 20 anos

5. Tempo de atuação na empresa

- a) Até 10 anos
- b) Entre 11 e 20 anos
- c) Maior que 20 anos

PARTE II – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

6. Tempo de atuação da empresa no mercado

- a) Menor que 10 anos
- b) Entre 11 e 20 anos
- c) Maior que 20 anos

7. Abrangência do mercado explorado

- a) Mercado local
- b) Mercado regional
- c) Mercado nacional
- d) Mercado internacional

8. Faturamento anual bruto

- a) Até R\$ 360.000,00
- b) Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
- c) Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00
- d) Acima de R\$ 16.000.000,00

9. Número de empregados

- a) Até 19 empregados
- b) Acima de 19 até 99 empregados
- c) Acima de 99 até 499 empregados
- d) Acima de 499 empregados

PARTE III– INFORMAÇÕES SOBRE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

CONFIANÇA

10. Percepção sobre a importância relativa das dimensões referentes à competência dos parceiros de negócios

DIMENSÕES	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Confiabilidade					
Habilidades Técnicas					
Experiência					
Qualidade					
Agências reguladoras					

11. Percepção sobre a importância relativa das dimensões referentes à benevolência dos parceiros de negócios

DIMENSÕES	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Empatia					
Altruísmo					
Lealdade					
Boa vontade					
Afeto					

12. Percepção sobre a importância relativa das dimensões referentes à integridade dos parceiros de negócios

DIMENSÕES	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Reputação					
Abertura					
Credibilidade					
Honestidade					
Justiça					
Compatibilidade de objetivos					
Comunicação					

13. Fontes de percepção sobre confiança

FONTES	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Tipos de relações					
Intensidade das relações					
Qualidade das relações					
Tempo das relações					

14. Modalidades de confiança como instituição

MODALIDADES	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Função operacional					
Rotinas					
Objetivos					
Valores					

15. Disfunções da confiança

DISFUNÇÕES	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Falta de objetividade					
Criatividade inibida					
Confiança excessiva					
Ignorar evidências					

16. Táticas contra rigidez da confiança

TÁTICAS	Percepção
---------	-----------

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Competição					
Acomodação					
Evitar confronto					
Colaboração					
Exposição a risco					

17. Relações entre confiança e governança formal

RELAÇÕES	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Substitutas entre si					
Complementares					

PARTE IV – INFORMAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE A EMPRESA E SEUS PARCEIROS DE NEGÓCIOS

18. Natureza das transações realizadas

- a) Transações de mercado
- b) Cooperação entre parceiros de negócio
- c) Coordenação de ações entre parceiros de negócio
- d) Ações conjuntas coordenadas entre parceiros de negócio

19. Número de fornecedores: _____

20. Base de relações com fornecedores

- a) Transações individuais
- b) Contratos de curto prazo
- c) Contratos de longo prazo
- d) *Joint ventures*/participação societária

21. Número de clientes: _____

22. Base de relações com clientes

- a) Transações individuais

- b) Contratos de curto prazo
- c) Contratos de longo prazo
- d) *Joint ventures*/participação societária

23. Natureza das atividades operacionais desempenhadas pela empresa dentro da cadeia de negócios da qual participa

- a) Não tem loja própria
- b) Tem loja de varejo própria
- c) Tem loja de atacado própria
- d) Tem loja de varejo e atacado própria

24. A empresa utiliza parceiros de negócios para intermediar vendas?

() Sim () Não

25. A empresa utiliza práticas de terceirização ou subcontratação em atividades do processo produtivo?

() Sim () Não

26. Descreva quais atividades do processo produtivo são terceirizadas ou subcontratadas por meio dos parceiros de negócios:

Atividades	Terceirização	
	Sim	Não
Criação		
Modelagem		
Corte		
Costura		
Acabamento		

PARTE V – INDICADORES DE DESEMPENHO

27. Assinale a alternativa correta referente ao grau de importância referente aos indicadores financeiros.

Indicadores financeiros

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Lucratividade				
Rentabilidade				
Crescimento das vendas				
Custos totais				
Custos unitários				
Custos de entrega				
Fluxo de caixa				
Custos dos pedidos				
Retorno do investimento				
Inventários				

28. Assinale a alternativa correta referente ao grau de importância referente aos indicadores não financeiros.

Indicadores não financeiros

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Quantidade de clientes				
Novos clientes				
Qualidade dos produtos				
Preço dos produtos				
Devolução de produtos				
Tempo de entrega				
Pontualidade de entrega				
Responsividade				
Crescimento da participação de mercado				
Tempo de realização das operações				
Flexibilidade de entrega				
Tempo de estocagem				
Fornecedores				
Flexibilidade de volume operacional				
Uso da capacidade instalada				

Pós-venda				
Entregas no prazo				
Desperdícios				
Produtividade dos empregados				
Satisfação dos empregados				
Rotatividade de empregados				
Flexibilidade dos empregados				
Inovação nos produtos				
Investimentos em treinamento				
Gestão de risco				

PARTE VI – FATORES CONTINGENCIAIS

AMBIENTE EXTERNO

29. Por favor, indicar a seguir, o nível de concorrência que sua empresa enfrenta nas seguintes áreas:

INTENSIDADE DA CONCORRÊNCIA	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Há competição por funcionários entre empresas					
Há competição por financiamento externo entre empresas					
Há competição por compra de insumos / componentes entre empresas					
Há competição pela frequência de lançamento de novos produtos ou serviços entre empresas					

30. Por favor, indicar a seguir, com que frequência os seus fatores ambientais externos podem mudar:

DINAMISMO AMBIENTAL	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Ambiente regulamentar (por exemplo, leis e regulamentos)					

Ambiente Econômico Social (por exemplo, inflação, a população, crimes e desastres)					
Aspectos políticos e de segurança (por exemplo, líderes eleitos, política, violência)					
Ambiente tecnológico (por exemplo, as inovações)					

31. Por favor, indicar a seguir, como previsível são os requisitos das partes interessadas:

INCERTEZA AMBIENTAL	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Há previsibilidade nos requisitos governamentais					
Há previsibilidade das atitudes da concorrência					
Há previsibilidade das preferências dos clientes					
Há previsibilidade das ações dos fornecedores					

AMBIENTE INTERNO

ESTRATÉGIA

32. Por favor, indicar a seguir, até que ponto a sua empresa é focada nas seguintes prioridades estratégicas:

ESTRATÉGIA	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A empresa constantemente tenta estar entre as principais empresas no Brasil.					
A empresa busca uma alta qualidade do produto/serviço.					
A empresa analisa operações diárias para informar a tomada de decisão.					
A empresa procura constantemente ter relações estreitas com as partes interessadas.					
A empresa constantemente se concentra no monitoramento e redução de custos.					

A empresa procura ter um preço de venda muito menor do que o da concorrência.					
A empresa enfatiza a tomada de decisão estratégica e planejamento de longo prazo.					

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

33. Por favor, indicar a seguir, até que ponto a sua empresa enfatiza os seguintes aspectos da estrutura organizacional:

ESTRUTURA	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Participação da equipe no processo formal de tomada de decisão.					
Descrições de trabalho formais e observação de regras e regulamentos escritos.					
Simpatia e proximidade entre gestores e funcionários.					
Formação profissional da equipe e especializações profissionais.					

TECNOLOGIA

34. Por favor, indicar a seguir, o seu nível de concordância com as seguintes afirmações refletindo as características das tarefas da equipe de sua empresa:

TECNOLOGIA	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A equipe trabalha com tarefas que dependem de procedimentos padronizados e automatizados por processos.					
As tarefas da equipe envolvem uma variedade de atividades.					
Medidas de desempenho de tarefas da equipe são claras e as variações facilmente analisadas.					

As tarefas da equipe são mutuamente dependentes de outras tarefas da equipe da empresa.					
---	--	--	--	--	--

35. Por favor, indicar a seguir, a frequência que a equipe de sua empresa utiliza os aspectos de tecnologia da informação em suas tarefas diárias:

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Computadores pessoais e laptops.					
Internet, em todo o mundo Web, Intranet, e-mail.					
Softwares de Computador Especializado (por exemplo MS Quickbooks, MS Project e folha de pagamento, análise de dados).					
Tecnologias de comunicação (por exemplo móvel, fax, telefone e sms)					
Sistemas de informação de gestão (por exemplo enterprise resource planning)					

CULTURA ORGANIZACIONAL

36. Por favor, indicar a seguir, o seu nível de concordância com as seguintes afirmações que refletem a sua cultura organizacional:

CULTURA	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Os funcionários pensam de forma proativa e tentam evitar potenciais problemas.					
Os funcionários são receptivos a novas ideias e regulamentos.					
Há atmosfera de cooperação, lealdade e boas relações informais.					
Os funcionários são abertos uns aos outros, possuem espírito de equipe e união.					
O trabalho é feito com base no consenso e participação dos trabalhadores					

LIDERANÇA

37. Por favor, indicar a seguir, o seu nível de concordância com as seguintes afirmações que reflete o estilo de liderança de sua empresa:

LIDERANÇA	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
A equipe de gestão gosta de assumir riscos e pensar de forma proativa.					
A equipe de gestão enfatiza em práticas de gestão sofisticadas.					
A equipe de gestão tem uma excelente relação de trabalho com o proprietário/presidente da empresa.					
O proprietário/presidente da empresa fornece orientação suficiente e liderança global para a empresa.					