



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARLI DE FÁTIMA FERRAZ DA SILVA TACCONI

**A CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL
NAS COMPRAS**

Natal
2012

Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi

A CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL NAS COMPRAS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Anderson Luiz Rezende Mól, Dr.

Co-orientador: Fernando Dias Lopes, Dr.

Natal
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL NAS COMPRAS

MARLI DE FÁTIMA FERRAZ DA SILVA TACCONI

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Data de aprovação: 13/04/2012.

Banca Examinadora:

Prof. Anderson Luiz Rezende Mól (Orientador).
UFRN

Prof. Fernando Dias Lopes (Co-orientador).
UFRGS

Prof. Carlos Alberto Freire Medeiros, DR.
UFRN

Prof. Afrânio Galdino de Araújo, DR.
UFRN

Prof^ª. Mariana Baldi, DR^a.
UFRGS

Prof. Walter Fernando Araújo de Moraes, DR.
UFPE

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Tacconi, Marli de Fátima Ferraz da Silva

A confiança interorganizacional nas compras / Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi. – Natal, RN, 2012.
202 f.

Orientador: Prof^o Dr. Anderson Luiz Rezende Mól.

Co-orientador: Dr. Fernando Dias Lopes.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação
em Administração.

1. Administração - Tese. 2. Compras - Tese. 3. Relação –
Comprador-Fornecedor - Tese. 4. Confiança interorganizacional –
Tese. I. Mól, Anderson Luiz Rezende. II. Lopes, Fernando Dias. III.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.7

EPÍGRAFE

Confiança gera confiança em um círculo virtuoso.

Zaheer e Harris, 2006.

DEDICATÓRIA

*Ao meu esposo Ernesto e ao meu
filho Vítor pelo amor, paciência e
incentivo.*

AGRADECIMENTOS

À Deus pela vida e especialmente porque foi a Ele que recorri nas diversas dificuldades.

À minha família, Vítor e Ernesto, que foram o meu alicerce nesta caminhada. Só a dedicatória é muito pouco para uma dupla que presenciou e viveu quatro anos de luta.

Aos meus orientadores, Anderson e Fernando, que mais do que professores percebo-os como grandes amigos, que estiveram nestes últimos anos disponibilizando o tempo e o conhecimento deles, para que eu pudesse evoluir como pesquisadora, profissional e pessoa. Foi um privilégio que o percurso do doutorado me proporcionou. Muito obrigada.

Em especial ao professor Fernando, que foi o meu primeiro orientador e depois, mesmo distante geograficamente, sempre se manteve presente em suas constantes orientações.

Aos meus pais que direta ou indiretamente estão presentes em cada coisa que faço. Agradeço a eles por minha capacidade de estudo e determinação.

À minha querida irmã Célinha que nunca me deixou desistir. Me apoiou, animou e torceu muito. Percebo que a conclusão desta tese é tão importante para ela, quanto para mim.

À minha grande amiga Ana Patrícia que sempre esteve ao meu lado, me ajudando em tudo no doutorado, até nos momentos mais difíceis. Agradeço a Deus por ter nos feito amigas, porque existem muito poucas pessoas tão íntegras como você.

Aos meus grandes amigos Júlio e João, pela amizade, incentivo e confiança que depositam em mim.

Aos amigos que em alguns momentos me ajudaram muito neste processo de desenvolvimento da tese: Fábio Pinheiro, Ivoneide Bezerra, Karla Lima e Silvana Avelar.

À Prof^a. Célia Ribeiro por sua ajuda e incentivo. Sempre me orientando desde a graduação.

À Prof^a. Ione Salem por sua amizade, apoio e incentivo à consecução desta tese.

À prof^a. Maria Arlete Araújo pelo apoio, torcida e até as críticas, que se configuraram em aprendizagem.

Ao Prof. José Yvan do IFRN por ter acreditado e apoiado esta pesquisa. Sem essa ajuda não sei se ela teria sido possível.

Aos meus alunos do IFRN Suelle, Ilma e Rejane que incentivaram e trabalharam ativamente na coleta dos dados.

Aos Professores do PPGA-UFRN que ensinaram, orientaram e influenciaram as minhas ideias e concepções sobre os fenômenos organizacionais: Anatália Ramos, Antonio Sérgio Fernandes, Carlos Alberto Medeiros, Dinah Tinôco, Djalma Borges, Jomária Alloufa, Luciano Sampaio, Manoel Veras, Maria Valéria Araújo, Mauro Lemuel e Miguel Añez.

Ao Prof. Jozemar Santos por sua contribuição na modelagem do construto.

À Beth, Ana Rosa, Deuza e Thiago que sempre me ajudaram no programa.

Aos Diretores, Compradores e demais membros organizacionais que aceitaram participaram deste estudo, sou grata por suas contribuições.

Resumo

Esta pesquisa se insere no campo dos estudos organizacionais, focalizando o comportamento de compra organizacional e, de forma específica, a confiança interorganizacional nas compras. Esse tema é atual e relevante por abordar o desenvolvimento de boas relações entre comprador-fornecedor que amplia a troca de informações, aumenta o tempo de relacionamento, reduz os controles hierárquicos e melhora o desempenho. Além disso, embora exista uma vasta literatura sobre confiança, os trabalhos científicos que tratam especificamente da confiança interorganizacional ainda carecem de mais pesquisas que sintetizem e validem as variáveis geradoras desse fenômeno. Nesse sentido, essa investigação consiste em explicar os antecedentes da confiança interorganizacional pela relação entre as variáveis desempenho operacional, características organizacionais, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal nas compras realizadas pelas indústrias de transformação, a fim de desenvolver uma literatura robusta, mais consensual, que contemple as correntes sociológicas e econômicas, considerando o efeito das relações interpessoais nesse fenômeno. Essa proposta se configura em uma nova visão dos antecedentes da confiança interorganizacional, descritos como significativos com base nos modelos quantitativos de Morgan e Hunt (1994), Doney e Cannon (1997), Zhao e Cavusgil (2006) e Nyaga, Whipple, Lynch (2011), bem como da análise qualitativa de Tacconi *et al.* (2011). No que se refere aos aspectos metodológicos, o estudo assume a forma de uma pesquisa descritiva, do tipo survey, e causal de cunho teórico empírico. Quanto à sua natureza, a investigação, de caráter explicativo, se desenvolveu em uma abordagem quantitativa, com o uso da análise fatorial exploratória e da modelagem de equações estruturais – SEM, com o recurso do *software* IBM SPSS Amos 18.0, utilizando o método da máxima verossimilhança e apoiada pela técnica de *bootstrapping*. A unidade de análise foi a relação comprador-fornecedor, em que o objeto investigado era a organização fornecedora na visão da empresa compradora. Foram coletados 237 questionários válidos, entre os informantes-chaves, utilizando uma amostragem aleatória simples desenvolvida nas indústrias de transformação (CNAE 10 a 33), localizadas na cidade do Natal e na região da Grande Natal. Os primeiros resultados das análises descritivas demonstram o fenômeno da confiança interorganizacional na qual as empresas compradoras acreditam, se sentem seguras em relação à empresa fornecedora. Essa manifestação apresentou altos níveis de intensidade, com predominância entre os fornecedores que suprem a empresa com os materiais que são utilizados diretamente no processo produtivo. As análises fatoriais exploratórias e confirmatórias, realizadas em cada variável isoladamente, geraram um conjunto de variáveis observáveis e não observáveis mais consistentes, que juntas formaram um modelo que precisou de reespecificação. Esse modelo reespecificado foi constituído por trajetórias positivas, com bom ajustamento, com confiabilidade composta e variância extraída satisfatórias, assim como demonstra validade convergente e discriminante, nas quais as cargas fatoriais são significativas e com forte poder explicativo. Diante das constatações que reforçam o modelo reespecificado aos dados, sugerindo uma elevada probabilidade de que esse modelo seja o mais ajustado para a população em estudo, os resultados suportam a explicação de que a confiança interorganizacional nas compras depende diretamente do relacionamento interpessoal, do compartilhamento de valores e do desempenho operacional e indiretamente das relações pessoais, redes sociais, características organizacionais, aspecto físico e relacional do desempenho. Conclui-se que essa confiança pode ser explicada por um conjunto de interações entre esses três determinantes, nos quais o ponto central recai sobre o relacionamento interpessoal, que apresentou o maior coeficiente de trajetória para o fator em estudo.

Palavras-chave: Confiança Interorganizacional, Compras, Relações Comprador-Fornecedor, Modelagem de Equações Estruturais.

Abstract

This research is part of the field of organizational studies, focusing on organizational purchase behavior and, specifically, trust interorganizational at the purchases. This topic is current and relevant by addressing the development of good relations between buyer-supplier that increases the exchange of information, increases the length of relationship, reduces the hierarchical controls and improves performance. Furthermore, although there is a vast literature on trust, the scientific work that deal specifically at the trust interorganizational still need further research to synthesize and validate the variables that generate this phenomenon. In this sense, this investigation is to explain the antecedents of trust interorganizational by the relationship between the variable operational performance, organizational characteristics, shared values and interpersonal relationships on purchases by manufacturing industries, in order to develop a robust literature, most consensual, that includes the current sociological and economic, considering the effect of interpersonal relationships in this phenomenon. This proposal is configured in a new vision of the antecedents of interorganizational trust, described as significant quantitative from models Morgan and Hunt (1994), Doney and Cannon (1997), Zhao and Cavusgil (2006) and Nyaga, Whipple, Lynch (2011), as well as qualitative analysis of Tacconi *et al.* (2011). With regard to methodological aspects, the study assumes the form of a descriptive, survey type, and causal trace theoretical and empirical. As for his nature, the investigation, explicative character, has developed a quantitative approach with the use of exploratory factor analysis and structural equation modeling – SEM, with the use of IBM software SPSS Amos 18.0, using the method of maximum verisimilitude, and supported by technical bootstrapping. The unit of analysis was the buyer-supplier relationship, in which the object under investigation was the supplier organization in view of the purchasing company. 237 valid questionnaires were collected among key informants, using a simple random sampling developed in manufacturing industries (SIC 10-33), located in the city of Natal and in the region of Natal. The first results of descriptive analysis demonstrate the phenomenon of interorganizational trust, in which purchasing firms believe, feel secure about the supplier. This demonstration showed high levels of intensity, predominantly among the vendors that supply the company with materials that are used directly in the production process. The exploratory and confirmatory factor analysis, performed on each variable alone, generated a set of observable and unobservable variables more consistent, giving rise to a model, that needed to be further specified. This again specify model consists of trajectories was positive, with a good fit, with a composite reliability and variance extracted satisfactory, and demonstrates convergent and discriminant validity, in which the factor loadings are significant and strong explanatory power. Given the findings that reinforce the model again specify data, suggesting a high probability that this model may be more suited for the study population, the results support the explanation that interorganizational trust depends on purchases directly from interpersonal relationships, sharing value and operating performance and indirectly of personal relationships, social networks, organizational characteristics, physical and relational aspect of performance. It is concluded that this trust can be explained by a set of interactions between these three determinants, where the focus is on interpersonal relationships, with the largest path coefficient for the factor under study.

Key words: Interorganizational Trust, Purchases, Buyer-Supplier Relationships, Structural Equations Modeling.

Lista de Ilustrações

Figura 01 – Formas básicas de relações interorganizacionais.....	36
Figura 02 – Estrutura de classificação de relacionamentos.....	44
Figura 03 – Antecedentes, dimensões/componentes, e conseqüências da confiança.....	49
Figura 04 – Modelo de estágios da confiança interorganizacional: quatro temas empíricos.....	52
Figura 5 – Fases na evolução da confiança.....	56
Figura 6 – O modelo de Morgan e Hunt.....	67
Figura 7 – Antecedentes e conseqüências da confiança de uma firma fornecedora e seu vendedor.....	69
Figura 8 – Confiança interorganizacional e interpessoal.....	72
Figura 9 – Modelo estrutural das relações de troca.....	73
Figura 10 – Modelo para estudar a orientação de mercado do fornecedor e a confiança do fabricante.....	77
Figura 11 – Modelo estrutural do modelo proposto de mensuração da confiança.....	81
Figura 12 – Modelo de mensuração – variáveis da confiança do modelo proposto.....	81
Figura 13 – Modelo teórico de Nyaga, Whipple, Lynch.....	86
Figura 14 – Modelo proposto de antecedentes da confiança interorganizacional nas compras.....	99
Figura 15 – Fases da coleta dos dados.....	110
Figura 16 – Etapas da análise de equações estruturais.....	113
Figura 17 – Faixas etárias dos compradores organizacionais pesquisados.....	117
Figura 18 – Tempo de experiência do pesquisado no setor de compras e suprimentos.....	118
Figura 19 – Cargo ou função do pesquisado.....	119
Figura 20 – CNAE das indústrias pesquisadas.....	120
Figura 21 – Número de funcionários regulares da empresa compradora.....	122
Figura 22 – Nível de confiança interorganizacional nas compras.....	123
Figura 23 – Tipo de produto adquirido do fornecedor de confiança.....	124

Figura 24 – Tempo médio de relacionamento entre empresa compradora e empresa fornecedora considerada digna de confiança.....	125
Figura 25 – Teste da Raiz Latente para a variável desempenho operacional.....	136
Figura 26 – Rotação dos componentes dos fatores 1 e 2 do construto desempenho operacional.....	137
Figura 27 – Teste da Raiz Latente para a variável características organizacionais.....	139
Figura 28 – Teste da Raiz Latente para a variável compartilhamento de valores.....	142
Figura 29 – Teste da Raiz Latente para a variável relacionamento interpessoal.....	144
Figura 30 – Rotação dos componentes dos fatores 1 e 2 da variável relacionamento interpessoal.....	145
Figura 31 – Modelo proposto após a análise fatorial exploratória.....	147
Figura 32 – Modelo inicial especificado.....	154
Figura 33 – Estimativas padronizadas do modelo reespecificado da confiança interorganizacional nas compras.....	164

Lista de Quadros

Quadro 1 – Escolhendo um fornecedor.....	33
Quadro 2 – Elementos para a elaboração de critérios na escolha de fornecedores.....	34
Quadro 3 – Aspectos positivos e negativos da confiança.....	51
Quadro 4 – Abordagens teóricas sobre o desenvolvimento da confiança interpessoal.....	59
Quadro 5 – Comparação entre três modelos transformacionais.....	61
Quadro 6 – Condições propícias para o surgimento da confiança contratual, na competência e na boa fé nas relações cliente-fornecedor.....	83
Quadro 7 – Estágios de desenvolvimento do relacionamento cliente-fornecedor.....	84
Quadro 8 – Variáveis potencialmente relacionadas a cada um dos antecedentes da confiança interorganizacional.....	94/95
Quadro 9 – Técnica, população e amostra utilizada em estudos organizacionais relacionados à confiança e relações interorganizacionais.....	104/105

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Descrições e valores de referência para índices de qualidade de ajustamento.....	114
Tabela 2 – Consistência interna através do Coeficiente Alfa de Cronbach das quatro variáveis do instrumento de pesquisa.....	128
Tabela 3 – Medidas descritivas de assimetria e curtose das variáveis observáveis.....	130
Tabela 4 – KMO e Teste de Bartlett da variável desempenho operacional.....	135
Tabela 5 – Matriz de Anti-imagem da variável desempenho operacional.....	135
Tabela 6 – Comunalidades da variável desempenho operacional.....	135
Tabela 7 – Matriz rotacionada dos componentes dos fatores 1 e 2 e percentual da variância explicada da variável desempenho operacional.....	136
Tabela 8 – KMO e Teste de Bartlett da variável características organizacionais.....	138
Tabela 9 – Matriz de Anti-imagem da variável características organizacionais.....	139
Tabela 10 – Comunalidades da variável características organizacionais.....	139
Tabela 11 – Matriz dos componentes do fator características organizacionais.....	140
Tabela 12 – KMO e Teste de Bartlett da variável compartilhamento de valores.....	141
Tabela 13 – Matriz de Anti-imagem dos fatores 1 e 2 da variável compartilhamento de valores.....	141
Tabela 14 – Comunalidades da variável compartilhamento de valores.....	141
Tabela 15 – Matriz dos componentes do fator compartilhamento de valores.....	142
Tabela 16 – KMO e Teste de Bartlett da variável relacionamento interpessoal.....	143
Tabela 17 – Matriz de Anti-imagem dos fatores 1 e 2 da variável relacionamento interpessoal.....	144
Tabela 18 – Comunalidades da variável relacionamento interpessoal.....	144
Tabela 19 – Matriz rotacionada dos componentes dos fatores 1 e 2 e percentual da variância explicada da variável relacionamento interpessoal.....	145
Tabela 20 – Pesos padronizados para a variável desempenho operacional.....	149
Tabela 21 – Medidas do ajustamento da variável desempenho operacional.....	150

Tabela 22 – Pesos padronizados para a variável características organizacionais.....	150
Tabela 23 – Pesos padronizados para a variável compartilhamento de valores.....	151
Tabela 24 – Medidas do ajustamento da variável compartilhamento de valores.....	151
Tabela 25 – Pesos padronizados para a variável relacionamento interpessoal.....	152
Tabela 26 – Medidas do ajustamento da variável relacionamento interpessoal.....	153
Tabela 27 – Medidas do ajustamento do modelo inicial especificado.....	155
Tabela 28 – Medidas do ajustamento do modelo reespecificado da confiança interorganizacional nas compras, comparado ao modelo inicial especificado.....	157
Tabela 29 – Confiabilidade e variância extraída para as variáveis em análise fatorial confirmatória.....	158
Tabela 30 – Estimativas do modelo reespecificado da confiança interorganizacional nas compras.....	159
Tabela 31 – Estimativas de parâmetros padronizadas para o modelo reespecificado de mensuração das variáveis desempenho operacional, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal.....	161
Tabela 32 – Matriz de variâncias extraída e compartilhada das variáveis.....	162
Tabela 33 – Verificação das hipóteses de pesquisa.....	163

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	<u>Problema da Pesquisa</u>	19
1.2	<u>Objetivos</u>	22
1.3	<u>Justificativa</u>	23
2	COMPRAS ORGANIZACIONAIS.....	26
2.1	<u>Definições e Tipos de Compras Organizacionais</u>	26
2.2	<u>Os Tipos de Situações de Compra e seus Participantes</u>	29
2.3	<u>Os Fatores que Influenciam no Processo de Compras Organizacionais</u>	30
2.4	<u>A Escolha do Fornecedor</u>	31
3	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	36
3.1	<u>As Formas de Relações Interorganizacionais</u>	36
3.2	<u>Laços, Parcerias e Cooperação</u>	37
3.3	<u>Relações na Cadeia de Suprimentos</u>	42
4	CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL.....	47
4.1	<u>Conceituando Confiança</u>	47
4.2	<u>Antecedentes e Natureza da Confiança</u>	53
4.3	<u>Resultados e Relações de Confiança</u>	62
4.4	<u>A Confiança Interorganizacional nas Compras</u>	65
5	MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....	92
5.1	<u>Variáveis para a Construção do Modelo</u>	92
5.2	<u>Hipóteses da Pesquisa</u>	96
5.3	<u>Arquitetura do Modelo</u>	98
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	101
6.1	<u>Tipologia da Pesquisa</u>	101
6.2	<u>Delimitação da Pesquisa</u>	103
6.3	<u>Instrumento do Estudo e Amostra</u>	107
6.4	<u>Análise Estatística dos Dados</u>	111

7	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	116
7.1	<u>Aspectos do Perfil Sociodemográfico do Comprador e Organização Compradora.....</u>	116
7.2	<u>Nível de Confiança Interorganizacional, Tipo de Produto e Tempo de Relacionamento.....</u>	123
7.3	<u>Pressupostos para o Uso nas Análises Multivariadas.....</u>	127
7.4	<u>Análise Fatorial Exploratória: Identificando as Variáveis Representativas.....</u>	133
7.4.1	AFE da Variável Desempenho Operacional.....	134
7.4.2	AFE da Variável Característica Organizacional.....	138
7.4.3	AFE da Variável Compartilhamento de Valores.....	140
7.4.4	AFE da Variável Relacionamento Interpessoal.....	143
7.5	<u>Equações Estruturais: Confirmando As Hipóteses.....</u>	148
7.5.1	Modelagem Individual das Variáveis Latentes.....	149
7.5.2	Modelagem dos Antecedentes da Confiança Interorganizacional nas Compras.....	153
8	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES.....	172
	REFERÊNCIAS	182
	APÊNDICE A – Questionário.....	191
	APÊNDICE B – Modelo Reespecificado.....	195

1. INTRODUÇÃO

Ninguém ignora ser de grande valor as transformações pelas quais as organizações vêm passando nas últimas décadas, em que a incerteza e a complexidade do ambiente empresarial têm suscitado a necessidade de desenhos organizacionais mais flexíveis e dinâmicos. Nesse cenário decorrente de questões como a globalização, os avanços na tecnologia e nas comunicações, a redução dos tempos de ciclo dos produtos e as mudanças nas legislações fazem com que os estudos organizacionais busquem o objetivo de alinhar a sobrevivência das empresas aos desafios impostos, que possuem repercussões profundas na forma de viver do homem.

Nessa direção, para alcançar um bom nível de desempenho, as organizações devem estar voltadas para o cliente, necessitam atingir a coordenação interorganizacional e precisam ser excelentes no desempenho funcional e dos processos (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Por muito tempo os processos eram visualizados exclusivamente como função burocrática, o que não agregava diferenciais as atividades que exerciam. Essa postura foi mudando e os processos operacionais cada vez mais são compreendidos dentro de uma visão mais estratégica. Entre eles, pode-se destacar a atividade de compras e suprimentos que possuem impacto significativo na lucratividade e competitividade organizacional. No entanto, em consonância com a literatura dominante, nesta tese será empregado o termo compras, mas no sentido de uma atividade estratégica dentro da organização. Porque Arkader (2004) prefere usar a terminologia gerência de fornecimento para denominar as compras como um conjunto de práticas e decisões estratégicas relacionadas ao suprimento organizacional.

A compra estratégica possibilita que as organizações desenvolvam relações de trabalho mais próximas de um limitado número de fornecedores, promovam a comunicação aberta entre os parceiros e desenvolvam relacionamentos de longo prazo, que proporcionam ganhos para ambas as partes, na cadeia de suprimentos. Coletivamente, essas vantagens permitem que uma empresa construa e alavanque relações interorganizacionais benéficas (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004).

A forma de suprir a empresa foi gerando mudanças em antigos conceitos que levaram a inclusão de novas formas de gestão consideradas mais eficientes, como o relacionamento

cooperativo com os fornecedores. Essa questão é exposta por Morrissey e Pittaway (2006) quando afirmam que as compras têm sido reconhecidas como um importante fator de gestão e que vêm se baseando em concepções de colaboração.

Um problema importante na prática, é que apesar da colaboração com os fornecedores ser reconhecida como importante, as estratégias organizacionais, bem como a cultura, as políticas, os sistemas e os procedimentos das empresas parecem reforçar o comportamento concorrencial. Criar uma capacidade de colaborar com os fornecedores requer mudanças na forma organizacional e não simplesmente pequenas intervenções muito específicas nas relações interorganizacionais (KNIGHT, 2000).

As compras organizacionais em uma visão estratégica apresentam os relacionamentos cooperativos com os fornecedores como o ponto chave para uma gestão eficaz na cadeia de suprimentos, em que a confiança torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas. Conforme Hernandez e Santos (2007) a confiança no parceiro nas relações de troca leva à manutenção de relacionamentos mais longos e estáveis, instiga a orientação de longo prazo, diminui a incerteza e o nível de conflitos, além de aumentar a satisfação com o relacionamento, o comprometimento e as intenções futuras de compra.

A confiança não existe quando um indivíduo age sozinho. Os agentes econômicos só precisam depender da confiança ou do comportamento confiável em condições que envolvem interdependência. Se o agente econômico confia em alguém e isso não é recíproco, ele sofrerá um prejuízo substancial (COOPER; ARGYRIS, 2003).

Chen, Paulraj e Lado (2004) destacam que a capacidade da confiança em gerar relações de cooperação à longo prazo e simultaneamente reduzir os custos de transação, aumentando o valor nas trocas precisa ser explicitamente mais medido e avaliado como parte integrante do construto da gestão de suprimentos.

Seguindo esse alinhamento, o tema desta pesquisa se configura no campo dos estudos organizacionais, enfocando comportamento de compra organizacional e especificamente, a confiança interorganizacional nas compras.

Nessa direção, a presente tese tem o intuito de gerar uma teoria mais consensual, com o uso de uma medição quantitativa, que possibilite um entendimento sobre os antecedentes da confiança interorganizacional no Brasil, combinando as variáveis analisadas em estudos anteriores, com abordagens sociológicas e econômicas, inserindo novas variáveis discutidas na literatura da área e especialmente pela inserção da variável relacionamento interpessoal,

que não foi levantado no clássico trabalho de Morgan e Hunt (1994). De forma mais específica, as diferenças entre a presente pesquisa e os estudos anteriores sobre antecedentes da confiança interorganizacional podem ser analisadas no capítulo 5.

Para responder aos objetivos geral e específicos, a tese está dividida em oito capítulos além das referências e dos apêndices. Este primeiro capítulo apresenta a problemática oriunda dos estudos organizacionais, expõe os objetivos e apresenta a justificativa para a elaboração da pesquisa. Os capítulos dois, três e quatro apresentam o referencial teórico dividido em temas, abrangendo compras, relações interorganizacionais e confiança interorganizacional de forma a criar um corpo teórico que possibilite desenvolver hipóteses para a formulação de um modelo teórico de estudo. O capítulo cinco apresenta a proposta de explicação dos antecedentes da confiança interorganizacional nas compras, juntamente com as hipóteses a serem testadas. O capítulo seis apresenta de forma detalhada os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. O capítulo sete apresenta os resultados do trabalho de campo com o uso da análise fatorial exploratória e da análise de equações estruturais. No último capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações para futuras pesquisas. Na sequência, são apresentadas as referências, dentre elas Child e Rodrigues (2007), Lewicki e Bunker (1996) e Zaheer e Harris (2006) e no apêndice é possível visualizar o questionário utilizado para a confirmação ou refutação das hipóteses levantadas nessa pesquisa, assim como a modelagem.

1.1 Problema da Pesquisa

O setor de compras é uma área estratégica para a competitividade das organizações. Por esse motivo as empresas vêm procurando desenvolver boas relações com seus fornecedores, na qual a confiança pode promover o fortalecimento dessas parcerias.

Bons fornecedores são muito importantes na cadeia de suprimentos. Quando as empresas recebem serviços com nível de qualidade abaixo do padrão, itens defeituosos, peças ou materiais fora do prazo tendem a gerar um aumento nos custos de estoques, um atraso no fornecimento dos produtos finais e a interrupção das programações de produção (STEVENSON, 2001).

No passado, o papel do setor de compras era adquirir de um fornecedor os insumos necessários pelo menor preço possível (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). Isso

ocorreu especialmente durante os anos de 1970 a 1980, no qual esses relacionamentos contraditórios, com um foco no curto prazo, foram predominantes nas economias ocidentais, fazendo com que o preço fosse a principal preocupação, sustentadas por uma filosofia de ganha e perde, resultando muitas vezes na mudança de fornecedores (MORRISSEY; PITTAWAY, 2006). O reflexo dessa visão míope, que exige unilateralmente uma redução dos custos pelo fornecedor para otimizar o desempenho a curto prazo, muitas vezes desenvolve uma espiral de desconfiança entre o comprador e o fornecedor (HILL *et al.*, 2009).

Essa visão tradicional de compras mudou significativamente para um foco mais moderno que se centra nos gastos totais e no desenvolvimento de relacionamentos entre compradores e vendedores, com foco na colaboração que também permite a redução dos custos totais (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007; MORRISSEY; PITTAWAY, 2006). No entanto, encontrar a melhor estratégia para a cadeia de suprimentos de uma organização é um desafio. As instituições precisam definir meses antes suas demandas o que implica em riscos financeiros de abastecimento, além da variação dos custos ao longo do tempo devido a fatores externos a empresa (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003).

Chen, Paulraj e Lado (2004) afirmam que para as compras serem realmente estratégicas devem focar na construção de relacionamentos colaborativos com os fornecedores, ao invés de buscar apenas a minimização dos custos de transação. A confiança entre fornecedores e compradores é importante para a continuidade e o realce do relacionamento. Os gestores de compras precisam estar cientes de que a confiança é difícil de ser construída e fácil de ser destruída (ZHAO; CAVUSGIL, 2006).

Para a gestão da cadeia de suprimentos é necessário que as organizações trabalhem em conjunto para encontrar maneiras de aumentar o valor apresentado aos clientes finais, na qual a presença da confiança tem o poder de melhorar substancialmente as oportunidades de um bom desempenho. Da mesma maneira, não é possível a existência de colaborações reais em relacionamentos na cadeia de suprimentos sem um nível significativo de confiança (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

De acordo com esses autores, a confiança é um conceito abstrato, com significados diferentes para pessoas diferentes. Portanto, sugerem pesquisas que questionem o que seria confiança no contexto da cadeia de suprimentos e como as organizações podem construir confiança entre elas, ou seja, quais são os antecedentes. Além disso, Seppänen, Blomqvist e Sundqvist (2007) destacam a necessidade de que sejam combinadas as abordagens

sociológicas e econômicas de forma a oferecer uma visão mais compreensiva do complexo fenômeno da confiança nas relações interorganizacionais.

Embora exista uma quantidade significativa de literatura sobre confiança no contexto organizacional, bem como pesquisas, relacionando áreas como confiança interpessoal, redes sociais e alianças, os trabalhos científicos que tratam especificamente da confiança interorganizational ainda apresentam um número limitado de pesquisas (ZAHEER; HARRIS, 2006).

Além disso, Seppänen, Blomqvist e Sundqvist (2007) sugerem que as medições de confiança, em nível interorganizational, não são bem desenvolvidas e são muito desafiadoras. Esses autores propõem que sejam realizadas outras pesquisas, conceituando e operacionalizando com cuidado as medições da confiança para construir uma literatura robusta sobre os relacionamentos pautados na confiança interorganizational.

Outro ponto pertinente para aumentar a robustez desses estudos se refere ao comentário de Knight (2000), que sugere que os gestores e pesquisadores devem considerar as relações interpessoais na busca de compreender as relações interorganizacionais.

No levantamento realizado nesta tese foram encontrados poucos trabalhos que investigaram, exclusivamente ou não, os antecedentes da confiança interorganizational, que foram as pesquisas de Morgan e Hunt (1994), Doney e Cannon (1997), Zhao e Cavusgil (2006) e Nyaga, Whipple, Lynch (2010), todos realizados nos Estados Unidos. No entanto, a pesquisa de Doney e Cannon (1997) não testou o compartilhamento de valores como um dos antecedentes, e a variável desempenho operacional do fornecedor foi utilizado como variáveis de controle para verificar a qualidade da compra, e não como um dos antecedentes da confiança interorganizational. Já os trabalhos de Morgan e Hunt (1994), Zhao e Cavusgil (2006) e Nyaga, Whipple, Lynch (2010) não acrescentaram uma variável essencial que se refere ao relacionamento interpessoal como antecedente da confiança interorganizational. Além disso, com relação as pesquisas desenvolvidas no Brasil, verificou-se apenas um trabalho (TACCONI *et al.*, 2011) que utilizou a análise de conteúdo, dentro de uma abordagem qualitativa e que nesta pesquisa seus achados foram utilizados dentro de uma abordagem quantitativa, na busca de indicadores métricos.

Realizadas essas discussões suscita-se a proposição do seguinte questionamento, que se configura na problemática de investigação desta tese: Quais variáveis formam os

antecedentes da confiança interorganizacional nas compras realizadas nas indústrias de transformação?

1.2 Objetivos

O objetivo geral da pesquisa consiste em explicar os antecedentes da confiança interorganizacional pela relação entre as variáveis desempenho operacional, características organizacionais, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal nas compras realizadas pelas industriais de transformação.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Propor um modelo de confiança interorganizacional nas compras;
- Identificar o poder preditivo das variáveis latentes, desempenho operacional, características organizacionais, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal sobre a confiança interorganizacional nas compras;
- Verificar a aderência do modelo teórico às evidências empíricas nas indústrias de transformação da Cidade do Natal e Grande Natal/RN.

A tese buscará contribuir para ampliar a compreensão da significância das variáveis que afetam o fenômeno da confiança interorganizacional nas compras, combinando as abordagens sociológicas e econômicas.

1.3 Justificativa

A logística empresarial tem sido um imperativo para o crescimento ou a manutenção das organizações no mercado. A discussão das cadeias de suprimentos perpassa por várias áreas organizacionais e vêm ganhando uma maior propulsão na busca de integrar os elos dessa cadeia a fim de reduzir custos, aumentar a credibilidade no serviço, fortalecer uma marca e sua imagem dentre diversas outras vantagens associadas a um serviço logístico de qualidade.

A questão crucial se assenta sobre a qualidade do serviço logístico e operacional de uma organização, que necessita que todas as atividades da empresa trabalhem de forma conjunta, integrada. Além das atividades internas estarem integradas, as áreas externas também precisam estar unificadas para o perfeito ajuste do sistema, ponto que entra na questão de clientes e fornecedores. E quando se trata de fornecedores, o maior desafio é gerar relacionamentos pautados na confiança entre comprador e fornecedor.

As discussões sobre a gestão da cadeia de suprimentos também se referem a um assunto sobre a gestão de relacionamentos, que diferem em intensidade e extensão de colaboração. Nesse sentido, poder, liderança, risco, conflito, cooperação e recompensa são temas críticos no gerenciamento dos relacionamentos em um sistema logístico. No entanto, essa solução depende do desenvolvimento da confiança entre os participantes da cadeia de suprimentos (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Correa (2010) apresenta as oportunidades de pesquisa para a área de operações e cita a questão da gestão de riscos na rede como a grande oportunidade do momento, porque a globalização aumentou os riscos de ruptura nas cadeias de suprimento. Dentre os riscos que mais preocupam as organizações está a “Disponibilidade, custo e qualidade da mão de obra” (43%), seguido por “Legislação e regulamentos” (36%) e “Confiabilidade dos fornecedores” (33%), em um ranking com doze alternativas.

Segundo Hill *et al.* (2009), um estudo desenvolvido sobre o progresso das cadeias de suprimentos apresentou que a área de maior carência para as empresas foi a que envolve o desenvolvimento de relações de longo prazo entre fornecedores e clientes. Isso revela que, além dos problemas logísticos, tais como transporte, armazenagem e gestão de estoques, as questões referentes à ética, a confiança e o contrato psicológico entre comprador e fornecedor são fundamentais. Além disso, a confiança é uma das definições mais usadas e menos entendidas nas ciências sociais (DAS; TENG, 2004). Corroborando, Hernandez e Santos (2007) apresentam que, apesar da importância dos estudos sobre a confiança nos relacionamentos de troca, ainda não se encontra de forma clara a definição deste construto.

No principal colóquio internacional da área de estudos organizacionais, a *European Group for Organizational Studies* – EGOS em sua discussão sobre “Confiança Organizacional: desafios e dilemas” disponibilizam dentre os exemplos de questões que são consideradas relevantes, um questionamento que possui alinhamento direto com o problema desta tese que foi “Quais são os antecedentes da confiança organizacional e institucional?” (EGOS, 2011). Segundo esse grupo de trabalho, ainda não existe um claro consenso sobre o

conceito de confiança ou digno de confiança no nível organizacional e nem uma teoria coerente, um modelo consensual e/ou pesquisas empíricas suficientes para orientar um entendimento global da confiança organizacional.

A confiança geralmente é descrita como uma expectativa sobre o comportamento naquele em que se cogita confiar, mas os estudos muitas vezes baseiam suas medidas em crenças sobre as características do parceiro de trocas, quando não medem conceitos divergentes do que os próprios estudos se propõem (HERNANDEZ; SANTOS, 2007).

Esse comentário se alinha na mesma discussão de Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006) quando descrevem que deve ser dada mais atenção ao desenvolvimento de medidas de confiança e sua validação. Existem estudos de abordagem unidimensional que definem a confiança em termos de expectativas sobre a forma de crença e a disponibilidade de ser vulnerável. Porém, medem apenas as expectativas da confiança e apesar das definições se centrarem nas expectativas, as medições tendem a ocorrer sobre o “comportamento cooperativo”. Assim, o problema de comparar e sintetizar as variáveis da confiança por meio dos estudos permanece. Por isso, Zaheer e Harris (2006) descrevem que as questões em torno do desenvolvimento da confiança interorganizacional apresentam numerosas oportunidades para pesquisas de alto nível.

Essa lacuna, em relação à necessidade de um melhor entendimento sobre a confiança entre as organizações, vem ao encontro desta tese, que se propõe a contribuir com uma proposição desse fenômeno no relacionamento comprador-fornecedor, a fim de dar suporte as estratégias que são desenvolvidas para integrar a cadeia de suprimentos.

Nesta pesquisa de doutorado, o ramo de atividade e a população foram escolhidos após um levantamento realizado sobre outras pesquisas que investigaram a temática das relações interorganizacionais e/ou confiança. Nessa análise apresentada na metodologia, verifica-se que a preferência pelo setor industrial é um imperativo nos trabalhos internacionais que abordam o setor de compras e que a população normalmente se origina de uma lista oficial de instituições representativas do setor. Com essas informações, optou-se por escolher as indústrias de transformação e utilizar o Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte. Essa opção pelo ramo industrial também se justifica pela sugestão de Zhao e Cavusgil (2006) que alegam ser necessário compreender melhor a confiança nos relacionamentos entre fabricante-fornecedor.

Além disso, a escolha do setor a ser investigado procede da própria relevância da indústria para a economia de uma localidade, com alto poder de atração de investimentos. Segundo Sarti e Hiratuka (2011), o setor industrial tem um grande poder de contribuir efetivamente para o desenvolvimento econômico e social de uma região pelo seu potencial de geração de emprego e renda. Esses autores destacam que, com as mudanças ocorridas no cenário externo existem grandes possibilidades de um novo ciclo de crescimento econômico para a indústria brasileira, especialmente pelo grau de diversificação existente.

Em relação aos aspectos práticos, este estudo tem sua importância em explicar os antecedentes da confiança interorganizacional nas compras realizadas pelas indústrias de transformação, a fim de auxiliar no desenvolvimento de estratégias empresarias que se destinam a melhorar o fluxo de materiais e informações na cadeia de suprimentos, reduzir os custos operacionais, aumentar a inovação de produtos e serviços, facilitar a entrada em novos mercados e outros, em empresas industriais, objeto deste estudo, ou na área de comércio e serviços.

Portanto, sua principal justificativa é de natureza teórica por vir ao encontro dos anseios nos estudos organizacionais contemporâneos que abordam as temáticas de relacionamentos interorganizacionais, alianças estratégicas, colaboração e cooperação, redes, parcerias e outras áreas correlatas, contribuindo para a ampliação do conhecimento e despertando novos estudos que se propõem a dar conta desses fenômenos.

2. COMPRAS ORGANIZACIONAIS

A gestão de compras e suprimentos tem assumido um papel fundamental na gestão estratégica da cadeia de suprimentos (BAIER; HARTMANN; MOSER, (2008); CHEN; PAULRAJ; LADO, (2004)). Essa função faz parte do processo de logística, sendo responsável pela negociação com os fornecedores em questões como preço, prazo, material promocional, giro de estoque, dentre outros. Além disso, organiza as condições de pagamento, verifica os melhores fornecedores e conseqüentemente, supre a organização com os bens ou serviços na qualidade e quantidade adequada para todo o processo em si.

Segundo Arkader (2004, p. 7), a compra como atividade de natureza burocrática e pouco atraente à gerência passou a ser revalorizada a partir das práticas *just-in-time* das montadoras japonesas que forneceram uma nova visão das questões de fornecimento ou suprimentos, expandido-a para os mais diferentes setores. Por isso,

O termo *Supply Management*, aqui traduzido por Gerência de Fornecimento, é a denominação que hoje se dá ao conjunto de práticas e decisões, de caráter estratégico, ligados à provisão de bens e serviços de que as organizações necessitam para desempenhar suas funções e cumprir seus objetivos. Destacam-se, em especial, os aspectos de colaboração entre compradores e fornecedores, muito frequentemente chamada de “parceria”.

Nessa direção, os processos de compras organizacionais ou gerência de fornecimentos são considerados como atividades estratégicas pelas empresas, em virtude de sua capacidade de reduzir os gastos totais e pelo desenvolvimento de relacionamentos entre compradores e vendedores que possibilitam a melhoria na cadeia de suprimentos.

2.1 Definições e Tipos de Compras Organizacionais

A atividade de compras pode ser definida como o processo de suprir a empresa com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender as suas necessidades, assegurando continuidade de suprimento, refletindo sobre a relação preço e custo, mantendo relacionamentos colaborativos e desenvolvendo funcionários, políticas e outros a fim de que os objetivos previstos sejam alcançados. Sintetizando, o objetivo da função compras se refere

a aquisição de materiais ou serviços na qualidade certa, no tempo certo, na quantidade certa, da fonte certa e ao preço adequado (BAILY *et al.*, 2000).

De forma geral, o processo de compra organizacional possui uma maior complexidade quando comparado a compra individual, porque afeta a cadeia de suprimentos e a competitividade empresarial (BERTAGLIA, 2003). A questão é que os suprimentos envolvem decisões que tendem a afetar substancialmente a eficiência na movimentação e na armazenagem dos produtos dentro do canal logístico; assim como, tende a ser responsável por grande parte das unidades monetárias de vendas (BALLOU, 2001).

A função compras, como outras áreas na logística, era desempenhada por especialistas que eram considerados eficientes a medida que alcançavam bons indicadores na redução dos custos de transporte, dos estoques e na aquisição de produtos ou serviços pelo menor preço. No entanto, com a elevação no nível de exigência dos clientes e com a abertura dos mercados a logística precisa passar a dar respostas mais eficazes aos objetivos de excelência que os empreendimentos exigem gerando a necessidade de integração de todas as atividades de movimentação e armazenamento. Por isso mesmo, seu estudo não se limita a uma única função como Marketing ou Operações e sim uma área de integração desses distintos enfoques (FIGUEIREDO; ARKADER, 1998).

Qualquer organização necessita da entrada de bens e serviços procedentes de fornecedores externos e o nível de atenção dedicado às compras varia de acordo com o tipo e a forma de gestão de cada organização. Na medida em que a atenção aumenta, o trabalho nesse setor tende a se tornar mais estratégico, concentrando sua ênfase em atividades como negociação em relacionamentos de longo prazo, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total e, não simplesmente, na rotina de aquisição e reposição dos estoques (BAILY *et al.*, 2000).

Conforme a pesquisa de Baier, Hartmann e Moser (2008) a função compras das unidades estratégicas de negócios – SBUs que se utilizavam da estratégia de liderança em custos tende a colocar ênfase na redução dos custos, não priorizando a qualidade e/ou inovação. Contudo, as SBUs que se baseavam em estratégias de diferenciação priorizavam a qualidade em detrimento do custo, sendo que a inovação ainda assim se apresentou de forma neutra, conforme os escores fatoriais. Esse trabalho confirmou que quanto mais uma SBU se aproxima do seu perfil ideal nas prioridades competitivas de compras e na estratégia empresarial, melhor tende a ser o desempenho financeiro.

Para as compras com foco no custo as quatro principais dimensões apontadas na pesquisa foram: conhecimento e gestão da informação, estrutura organizacional, gestão de desempenho e aspirações. Em contrapartida, para as compras com foco na qualidade as principais dimensões foram: a gestão dos fornecedores, gestão de talentos, a compra integrada e os processos centrais de compras (BAIER; HARTMANN; MOSER, 2008).

Os mercados organizacionais podem ser descritos em três tipos: o industrial, que é formado por todas as organizações e indivíduos que adquirem produtos e serviços para serem utilizados na produção de outros produtos e serviços que serão vendidos; o revendedor, formado por todos os indivíduos e organizações que compram bens com o intuito de revendê-los ou alugá-los com fins lucrativos; e o governamental, que é formado por unidades federais, estaduais e municipais que adquirem ou alugam bens para realizar as principais funções do governo no atendimento ao cidadão (KOTLER, 1998).

Churchill e Peter (2000) preferem dividir os mercados organizacionais em quatro diferentes categorias que são os produtores, os intermediários, o governo e as outras instituições. A diferença entre essa tipificação e a descrita na literatura de Kotler se refere a categoria “outras instituições” que são as instituições não lucrativas e não governamentais, tais como: universidades, hospitais, organizações religiosas e partidos políticos.

Os compradores organizacionais podem ser identificados pelo ramo de atividade empresarial. Nos Estados Unidos, existem códigos de Classificação Industrial Padrão – SIC que são desenvolvidos pelo governo como forma de classificar os diversos tipos de empresas (CHURCHILL; PETER, 2000).

No Brasil, essa padronização da classificação industrial é desenvolvida pela Confederação Nacional das Indústrias – CNI, que é uma entidade formada por vinte e sete federações nos estados e no Distrito Federal, mais de mil sindicatos patronais associados e quase 100 mil empresas. Sua finalidade é defender e representar as indústrias na promoção de um ambiente favorável aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável em nosso país (CNI, 2010).

No estado do Rio Grande do Norte, a entidade que é conveniada a CNI é a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte – FIERN, que é o órgão responsável pelo cadastro industrial das empresas potiguares. Esse cadastro permite o acesso a um conjunto de informações de forma simples e interativa com mais de duas mil e oitocentas indústrias localizadas no território norte-rio-grandense com base na descrição dos setores. Esse sistema

de Classificação Nacional das Atividades Econômicas – CNAE deriva do ISIC/CIU desenvolvida pela Divisão de Estatísticas das Nações Unidas como meio de padronizar a produção e disseminação de estatísticas econômicas no âmbito internacional (FIERN, 2011).

2.2 Os Tipos de Situações de Compra e seus Participantes

As compras empresariais diferem conforme o envolvimento na decisão de compra que inclui desde compras rotineiras até compras complexas, em circunstâncias nas quais a aquisição é algo totalmente novo (BERTAGLIA, 2003).

As compras organizacionais podem ser separadas em classes de compra, divididas em compra nova, recompra direta e recompra modificada. A compra nova ocorre apenas ocasionalmente, normalmente com grandes investimentos, envolvendo uma extensa busca por informações e com um amplo processo decisório. Recompra direta se refere as compras rotineiras, com necessidades constantes e fornecedores que tendem a ser regulares. Para essa classe de compra os fornecedores precisam oferecer produtos e serviços de qualidade com pontualidade na entrega. A outra classe é a recompra modificada, significando que alguns aspectos da situação de compra serão modificados podendo envolver mudanças, como por exemplo, alterar as especificações do produto ou as condições de entrega (CHURCHILL; PETER, (2000); KOTLER, (1998)).

Bertaglia (2003) descreve algumas considerações relacionadas a cada tipo de aquisição. Na compra de reposição ou recompra direta, o envolvimento na compra é baixo, não são necessárias modificações nos pedidos, trabalha-se com conceitos colaborativos ou contratos de entrega, utilizando histórico de relacionamentos e normalmente a escolha surge de uma lista de fornecedores preferenciais. Na compra modificada ou recompra modificada o envolvimento no processo de aquisição tende a ser moderado, exigindo pesquisa e normalmente envolve outras pessoas no processo de tomada de decisão. Por fim, a compra nova ou por projetos, tem alto envolvimento, com custos e riscos elevados, gerando um maior número de participantes na tomada de decisão, com diversas especificações, cotações, condições comerciais e outros.

O processo de compra organizacional normalmente envolve vários membros com participação na escolha, que juntos formam o chamado centro de compra (CHURCHILL; PETER, 2000). O centro de compra pode ser formado por até seis papéis diferentes divididos

em usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores e fiscais internos. Usuário é o membro organizacional que usa o produto ou serviço; influenciador são os indivíduos que ajudam a definir as especificações e propor as alternativas; decisor é o membro que possui o poder de decidir ou não por uma aquisição; aprovador é a pessoa que autoriza a ação do decisor; comprador é o membro organizacional que escolhe o fornecedor, negocia e prepara os termos para a compra; e o fiscal interno é o indivíduo com a responsabilidade de controlar as informações que chegam ao centro de compra, evitando, por exemplo, que vendedores exponham seus produtos aos usuários (KOTLER, 1998).

Os papéis podem ser desempenhados de forma múltipla ou ainda cada um desses pode ser desempenhado por mais de um indivíduo (CHURCHILL; PETER, 2000). Sendo que, de forma geral, os compradores organizacionais tendem a ser o membro mais influente quando a classe de compra se refere a uma recompra direta ou modificada, ao passo que nas compras novas os outros membros da organização são os mais influentes (CHURCHILL; PETER, (2000); KOTLER, (1998)).

2.3 Os Fatores que Influenciam no Processo de Compras Organizacionais

As influências que afetam as compras organizacionais refletem a natureza da compra e não se limitam apenas aos aspectos econômicos, mas incluem outros fatores como aspectos emocionais ou pessoais (BERTAGLIA, 2003).

As decisões de fontes de suprimentos podem variar de acordo com o tipo de compra a ser realizada. Como exemplo dos diferentes tipos de compra destaca-se os suprimentos de consumo, materiais e componentes de produção, compra de bens de capital e propriedade intelectual, que envolvem fatores diferentes. Para os materiais de produção são necessários considerar as implicações logísticas, a proximidade do fornecedor e a frequência de entrega (BAILY *et al.*, 2000).

As compras organizacionais diferem em suas necessidades e na forma como operam seus métodos de aquisição de bens e serviços. As decisões de compra industrial podem ser influenciadas por diversos fatores classificados em ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais. Os fatores ambientais se referem às questões como a conjuntura econômica, o nível de demanda, o custo do dinheiro, mudanças tecnológicas, questões políticas e legais e o próprio desenvolvimento competitivo. Dentre os fatores organizacionais estão a política, os

procedimentos, a estrutura organizacional, os sistemas e os objetivos empresariais. Os fatores interpessoais incluem o status, a autoridade, a empatia e a persuasão. Os fatores individuais também influenciam nas compras organizacionais porque cada participante do centro de compras possui suas motivações, percepções e preferências pessoais, que são afetadas por questões como idade, renda, educação, profissão, personalidade e atitude (KOTLER, 1998).

Mesmo uma compra organizacional sendo uma ação da empresa e implicando em fatores racionais, analíticos, o processo de seleção do que comprar e a formulação do pedido de compra são realizados por um funcionário, um indivíduo. Sendo dessa forma influenciado por motivos mais pessoais, como amizade, interesses comuns, medo, incerteza, orgulho profissional e ambição pessoal. Os compradores tendem a evitar o risco, porque uma decisão errada pode ser onerosa para a empresa e para a carreira de quem a tomou. Não quer dizer que ser fiel a fornecedores e produtos conhecidos seja a melhor escolha, mas oferece uma proteção contra fazer uma escolha equivocada (CHURCHILL; PETER, 2000).

2.4 A Escolha do Fornecedor

O papel do setor de compras era obter de um fornecedor o recurso desejado pelo menor preço de compra possível. Contudo, na moderna gestão de compras a ênfase deixou de ser na negociação adversária voltada para a simples troca e passou a ser garantir que a empresa esteja posicionada para implementar suas estratégias com o apoio dos fornecedores. O ponto fundamental dessa mudança é o conhecimento de que um comportamento cooperativo reduz o risco e aumenta a eficiência no processo logístico total, sendo necessário para isso o compartilhamento de informações estratégicas e de planos futuros (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Os compradores educados nos conceitos de custo total de aquisição ou propriedade possuem uma visão mais sofisticada das relações na cadeia de suprimentos, evitando o estreito foco no preço e procurando influenciar os negócios em termos de qualidade a fim de evitar os custos associados com a não conformidade dos produtos ou serviços (MORRISSEY; PITTAWAY, 2006).

Os compradores organizacionais nas compras rotineiras são relutantes em mudar de fornecedores caso não haja uma razão justificável, o que tende a criar relacionamentos de longo prazo. Nesse sentido, os compradores modernos estão procurando fornecedores com os

quais possam trabalhar em benefício mútuo. As grandes organizações de compras cada vez mais esperam contratar fornecedores chave selecionados após avaliação minuciosa e situados em locais próximos a suas instalações. (BAILY *et al.*, 2000).

Essa relutância pode ser explicada pela economia dos custos de transação, que difere das abordagens mais comportamentais da teoria da firma, porque se utiliza de uma combinação de abordagens econômicas, organizacionais e jurídicas para estudar as firmas e os mercados, suplantando a preocupação com o mercado como uma simetria em todas as formas de organização. Essa teoria descreve que as partes dos contratos comerciais refletem uma percepção sobre a natureza das relações contratuais dos quais fazem parte, incluindo a consciência do perigo potencial do contrato. No entanto, por causa dos contratos complexos serem inevitavelmente incompletos, é impossível ou proibitivamente caro prever todas as contingências possíveis de forma antecipada e dessa forma, muito da ação contratual é suportado posteriormente pelas estruturas de governança (WILLIAMSON, 1996).

Os custos de transação são aqueles que incorrem pela própria organização, gestão e monitoramento das transações nos mercados, tais como os custos de negociação, gestão da logística, elaboração dos contratos e o acompanhamento das contas a receber. Teoria dos custos de transação – TCE diz respeito à escolha de organizar as transações econômicas por meio de trocas de mercado e internalizá-los dentro de uma única empresa, na qual são regidos por relações hierárquicas incorporadas nas estruturas da organização (CHILD; FAULKNER, 1998).

Conforme esses autores, a TCE sempre enfatiza o aspecto racional das transações, partindo de uma posição estática e em uma direção que não leva em conta como a confiança e a união entre empresas parceiras pode reduzir o oportunismo e, possivelmente, reduzir os limítrofes de racionalidade por meio de uma crescente disposição entre essas empresas para compartilhar informações.

Existe uma série de considerações que devem ser feitas no momento da escolha de fornecedores. O fornecimento pontual e a qualidade dos produtos ou serviços são primordiais, mas outros fatores devem ser considerados. O quadro 1 apresenta uma lista com alguns desses fatores e das perguntas a serem feitas (STEVENSON, 2001).

Quadro 1 – Escolhendo um fornecedor

Lead Time e Pontualidade de Fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o <i>lead time</i> que o fornecedor pode oferecer? • Quais os procedimentos do fornecedor para assegurar a pontualidade de fornecimento? • Quais procedimentos o fornecedor utiliza para documentar e corrigir problemas de entrega? • Existem procedimentos escritos?
Qualidade e Garantia da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Quais os procedimentos que o fornecedor adota para o controle da qualidade e para a garantia da qualidade? • Os problemas da qualidade e as ações corretivas estão documentados? • São conduzidas investigações para determinar e corrigir as causas de não conformidade dos materiais?
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o grau de flexibilidade do fornecedor seja em relação a mudanças na quantidade, programações de entrega, ou mudanças no produto ou serviço?
Localização	<ul style="list-style-type: none"> • O fornecedor está localizado nas proximidades?
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando o pacote que o fornecedor irá oferecer, os preços são razoáveis? • O fornecedor está disposto a negociar preços? • O fornecedor está disposto a participar de um esforço, em conjunto com a empresa, para reduzir os custos (e os preços)?
Mudanças no Produto ou no Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o prazo de antecedência com que o fornecedor notifica o comprador quando são realizadas mudanças nos produtos ou nos serviços? • Até que ponto o comprador contribui com <i>inputs</i> em relação às mudanças?
Reputação e Estabilidade Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a reputação do fornecedor? • Qual o grau de estabilidade financeira do fornecedor?
Outros Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um risco de o fornecedor dar prioridade às necessidades de outro(s) comprador(es), acima das nossas, diante de sua grande dependência do(s) outro(s) comprador(es)?

Fonte: Stevenson (2001, p. 536).

Esses fatores para a seleção de fornecedores apresentados no quadro 1 variam em nível de importância dependendo do ramo de atividade da empresa e do tipo de compra.

Monteiro Neto (2006) descreve que a capacidade de selecionar fornecedores competentes para apoiar as estratégias da empresa afeta o sucesso organizacional. Para ele, fornecedores estratégicos são fornecedores confiáveis que passam a fazer parte direta nos processos de desenvolvimento e produção de uma organização.

Nessa direção, outra orientação para a escolha de fornecedores é apresentada conforme o quadro 02.

Quadro 02 – Elementos para a elaboração de critérios na escolha de fornecedores

MENSURABILIDADE		
CRITÉRIOS	QUANTITATIVOS	QUALITATIVOS
Econômico-Financeiro	Custo unitário de aquisição Prazo de pagamento Descontos Custos de manutenção	Política comercial Imagem quanto à solidez financeira
Logístico	Tempo de entrega Nível de atendimento do pedido	Resposta a solicitações emergenciais Resposta a reclamações
Tecnológico	Indicadores da qualidade dos processos Indicadores da qualidade do produto	Utilização de tecnologia atual Facilidade de comunicação
Estratégico	% de participação do(s) item(s) fornecido(s) na atividade da empresa	Importância do fornecedor para a reputação da empresa Duração do relacionamento

Fonte: Monteiro Neto (2006, p. 70).

No desenvolvimento de fornecedores é fundamental criar e manter bons relacionamentos com empresas que estejam comprometidas com o sucesso da organização compradora e a proximidade possibilita o compartilhamento de informações e de recursos para alcançar melhores resultados operacionais (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Segundo Figueiredo e Arkader (1998), o pensamento logístico ao lidar com os relacionamentos entre empresas tende a abordar as parcerias e alianças estratégicas, em virtude dessas estratégias colaborativas promoverem a união de forças em busca de vantagens mútuas.

Existem três exigências primordiais para as Parcerias Varejista/Fornecedor (PVF) descritas como os sistemas avançados de informação, tanto do lado fornecedor como do lado varejista na cadeia de suprimentos; o comprometimento da alta gerência; e que os parceiros desenvolvam um certo nível de confiança, sem a qual a parceria será um fracasso (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003).

As compras precisam ser operacionalidades seguindo um alinhamento estratégico que prime pelo custo total de propriedade ou pela ampliação das vantagens competitivas, o que não significa necessariamente o menor custo de aquisição. Nessa direção, o comprador precisa aumentar a sua eficiência empresarial através de diferenciais competitivos que surgem nas relações comerciais pautadas em confiança interorganizacional.

Dessa forma, este capítulo apresenta o papel do setor de compras dentro da organização e na cadeia de suprimentos, porque o desenvolvimento de boas relações entre comprador-fornecedor permite ampliar a troca de informações, aumentar o tempo de

relacionamento, reduzir os controles hierárquicos e melhorar o desempenho organizacional. Assim como, destaca algumas questões do comportamento de compra organizacional.

Na sequência, o processo de interação entre as organizações é resgatado no próximo capítulo que aborda as formas de relações interorganizacionais, as redes, parcerias e cooperação, bem como as relações entre compradores e fornecedores na cadeia de suprimentos.

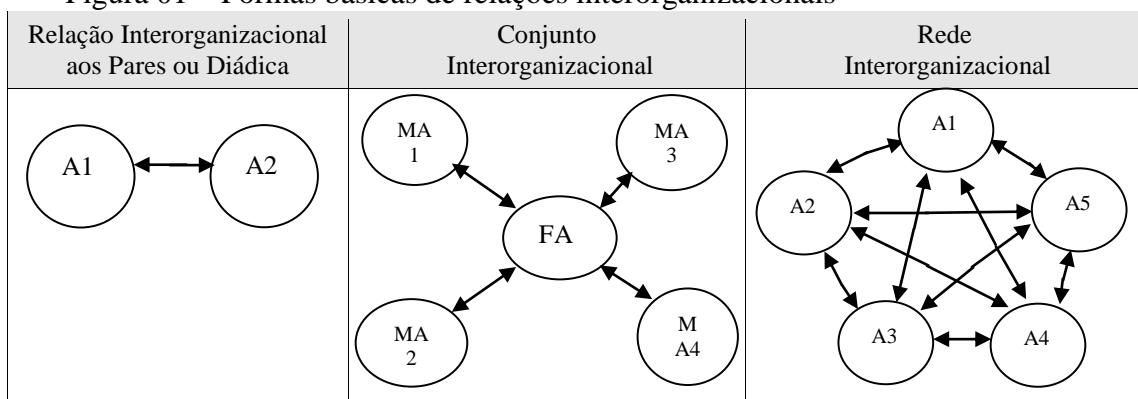
3. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As relações interfirmas ou interorganizacionais vêm recebendo muita atenção (OLIVER, (1990); EBERS, (1997)), especialmente em virtude do deslocamento na concepção e na natureza intrínseca da competição, que vêm sendo caracterizada intensamente pelas constantes inovações tecnológicas e pela necessidade de velocidade para a entrada em novos mercados (DAS; TENG, 2000). A colaboração entre as firmas tem assumido um crescente significado pela sua capacidade de solucionar os problemas empresariais e sociais, e essa colaboração é formada pelas relações interorganizacionais (CLEGG; HARDY, 1998).

3.1 As Formas de Relações Interorganizacionais

Conforme Hall (2004), as relações interorganizacionais são processos de interações entre as organizações e dentro das redes e conjuntos. Essas relações possuem três formas básicas que podem ser divididas em relações diádicas, conjuntos interorganizacionais e redes interorganizacionais de acordo com a figura 01.

Figura 01 – Formas básicas de relações interorganizacionais



Fonte: Hall (2004, p. 172).

A relação em pares ou diádica ocorre entre duas organizações. É a mais simples e que recebeu um maior número de pesquisas empíricas. O conjunto interorganizacional refere-se a existência de um órgão focal em suas relações diádicas com outras instituições. Por fim, a rede interorganizacional seria a mais inclusiva e que consiste em todas as organizações que

possuem um tipo específico de relação, assim como são formadas pela descoberta dos vínculos entre todas as organizações em uma população (HALL, 2004).

A pesquisa de Balestrin e Arbage (2007) observou que a estrutura física criada nas relações interorganizacionais facilita o compartilhamento de conhecimentos com implicações significativas nos processos de produção, aprendizado organizacional, gestão e inovação tecnológica.

A associação em uma rede interorganizacional não é limitada às organizações diretamente envolvidas em uma mesma atividade operacional, mas inclui também as organizações que fornecem vários tipos de serviços que estão relacionados indiretamente a principal função de uma empresa (LOMI; GRANDI, 1987).

Conforme o estudo de Oliver (1990), as relações interorganizacionais podem ser pautadas ou não na cooperação entre as organizações. Contudo, para maximizar a cooperação entre as organizações parceiras, deve ser desenvolvido um relacionamento baseado na confiança (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Nesse sentido, a cooperação emerge de um ambiente que existe certo grau de comprometimento e de confiança mútua (ALVES; TIERGARTEN, 2008).

3.2 Laços, Parcerias e Cooperação

A habilidade para obter novas formas de vantagem competitiva requer a exploração dinâmica e simultânea de capacidades internas e de recursos externos complementares, sendo um importante aspecto do desenvolvimento contemporâneo do conceito da estratégia corporativa e também um resultado a ser alcançado pelas novas estruturas organizacionais em redes (BRONZO; HONÓRIO, 2005).

Nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita e dessa forma, não são autossuficientes gerando a necessidade de desenvolver parceiras com outras firmas para complementar seus recursos. Para uma firma, os recursos incluem as instalações, os processos organizacionais, a informação, a marca, o conhecimento tecnológico da empresa, a capacidade do pessoal empregado, o maquinário, o capital financeiro dentre outros (BARNEY, 1991).

Essa visão de vantagem competitiva é pautada na teoria baseada em recursos, que vê a firma como um amplo conjunto de recursos que são próprios de cada organização, enfatiza a maximização do valor de uma empresa por meio da partilha e utilização de recursos valiosos, defendendo que uma organização deve concentrar uma maior atenção no ambiente interno da organização, do que no ambiente externo do competidor (DAS; TENG, 2000). Nesse sentido, os teóricos organizacionais vêm cada vez mais reconhecendo a importância das relações interorganizacionais (HALL, 2004).

Powell (1987) descreve que as organizações formais (hierarquias) e as relações de mercados são os dois pilares sobre os quais normalmente se visualizam os mecanismos de alocação e controle dos recursos. No entanto, ajustar as “lentes” apenas nessas duas formas para se analisar as mudanças econômicas podem ocasionar resultados distorcidos, em virtude da existência das formas híbridas que são outras formas organizacionais e que são altamente significativas no panorama organizacional contemporâneo. Ebers (1997) apresenta que as formas híbridas, as redes, diferem das formas de mercado porque as transações são bilaterais, ao contrário de unilaterais como nas relações de mercado, bem como diferem da hierarquia, da firma, porque as formas híbridas não estabelecem um membro corporativo. Inclusive, porque as formas híbridas podem não precisar de contrato formal para estabelecer suas relações.

Segundo Powell (1987) as formas híbridas, ou em rede, surgem porque as firmas buscam acordos em cooperação para ganhar acesso a novas tecnologias ou novos mercados, beneficiar-se das economias de escala em pesquisas e/ou produção, realizados de forma conjunta, para fazer uso de fontes de conhecimentos localizadas fora dos limites das empresas, para diluir o risco e para conseguir habilidades complementares. O que as organizações procuram é tornarem-se mais competitivas e flexíveis, desenvolvendo novos métodos de organizar a competição, fazendo com que esses arranjos organizacionais não burocráticos e não mercadológicos apresentem características altamente significantes no panorama organizacional contemporâneo.

De acordo com Dyer e Singh (1998) as vantagens competitivas das parcerias, como documentadas em diversos estudos parecem cair em quatro categorias: nos investimentos relacionados aos ativos específicos; na troca substancial de conhecimentos, que conduz à aprendizagem comum; na combinação de capacidades e recursos complementares, que conduz a inovações em produtos, serviços, ou tecnologias; e nos baixos custos de transação, em razão de mecanismos mais eficazes de governança.

Os ativos específicos podem ser divididos conforme sua natureza em local, físico e humano. O ativo específico local se refere à localização. Um exemplo são as sucessivas fases de produção que são imóveis por natureza e que estão localizados próximos um do outro. Esse tipo de ativo pode reduzir os custos com estoques, transporte e pela coordenação dessas atividades. A especificidade de ativos físicos se refere aos investimentos de capital específicos das transações comerciais, em que os processos são realizados sob medida entre os parceiros em cada troca particular. Esse ativo contribui para a melhoria na qualidade e diferenciação dos produtos. Os ativos específicos humanos se referem às transações relacionadas ao conhecimento acumulado pelos negociantes por meio das relações de longa duração. Como por exemplo, “engenheiros dedicados ao fornecedor que aprendem os sistemas, procedimentos e a idiosincrasia pessoal do comprador” (DYER; SINGH, 1998, p. 662).

Zaheer e Harris (2006) sintetizam vários estudos empíricos que examinaram o papel da confiança na formação da estrutura interorganizacional, ilustrando a possibilidade da confiança como um importante papel na estruturação das relações interorganizacionais. Nessa mesma direção, Ebers e Grandori (1987) e Oliver e Ebers (1998) destacam que o campo das pesquisas sobre as redes é caracterizado por um alto grau de teorias e conceitos heterogêneos, em um campo complexo e fragmentado.

De maneira geral, no campo dos estudos organizacionais existem algumas diferentes abordagens e teorias para explicar as redes ou formas colaborativas que incluem: Economia Industrial, Economia Organizacional, Sociologia Organizacional, Teoria dos Jogos, Teoria da Dependência de Recursos, Ecologia Populacional, Teoria Institucional e Abordagens de Redes Sociais, em que essas abordagens em parte se sobrepõem e em outras competem (EBERS, 1997).

Na percepção de Das e Teng (2000) uma teoria adequada para esses estudos é a Teoria Baseada em Recursos porque reconhece e incorpora diferenças críticas, isto é, nas alianças estratégicas os parceiros pretendem obter acesso aos recursos de outras firmas em lugar de empregar somente seus próprios recursos. Segundo esses autores, a Teoria dos Custos de Transação negligencia a criação de valor e outras teorias como a Teoria de Agência, a Teoria do Comportamento Estratégico e a Teoria dos Jogos também são falhas por não distinguirem significativamente entre estratégias de firmas cooperativas e as estratégias das firmas individuais.

Na visão de Kogut (2004), a Teoria dos Custos de Transação é a que se apresenta como uma boa explicação sobre como uma *joint venture* deveria organizar os limites de suas

atividades com o de outras firmas, fixando-se na defesa de que as empresas negociam com base na forma que permita minimizar seus custos totais, em que a cooperação só ocorreria se permitisse a redução dos custos internos, melhoria da lucratividade e/ou minimização do posicionamento competitivo dos concorrentes.

Para Ebers (1997) as pesquisas procuram explicar a formação das redes interorganizacionais com base em três níveis de análise, que seriam no nível do ator, no nível das relações entre os atores e no nível institucional. Os estudos em nível institucional utilizam dados passados sobre a formação das redes interorganizacionais para levantar particularidades do ambiente institucional e da instituição de domínio social, com as características da sociedade em que a rede é formada, tais como: político, legal, cultural e o impacto das condições ambientais regionais ou industriais. Os estudos no nível das relações enfatizam os atributos que caracterizam o conteúdo de ligação entre os atores, sejam indivíduos, grupos ou organizações. No nível do ator os estudos se concentram em discernir as motivações dos atores de cooperar para a formação das redes de relações. No entanto, os três níveis de análise não devem ser vistos de forma isolada, porque entre eles existem influências recursivas que devem ser consideradas quando se analisa a formação de redes interorganizacionais.

Ebers e Grandori (1987) apresentam que nesse caminho de concepção das redes interorganizacionais existe uma separação em duas visões alternativas e rivais. A primeira visão, freqüentemente enraizada na economia dos custos de transação, interpreta as redes como uma forma de organização híbrida ou intermediária em que algumas características de mercados e hierarquia estão presentes. Esta perspectiva tende a sugerir uma definição razoavelmente ampla das redes. A segunda visão difundida nos estudos em redes, em muitas áreas de administração, considera as redes interfirmas como uma terceira forma organizacional com suas próprias características, diferentemente das formas de mercado e hierarquia. Em contraste a essa primeira perspectiva, a segunda tende a definir as redes de forma mais restrita, porque seus proponentes tentam identificar traços organizacionais dos trabalhos em rede que não são típicos nem de mercado, nem de hierarquia.

Ambas as visões, entretanto, oferecem um panorama limitado de uma variedade de formas de rede que podem ser encontradas na prática e que estão descritas nas pesquisas sobre redes. Isso se deve ao fato de que em ambos falta uma análise mais refinada dos mecanismos pelos quais as atividades das organizações dentro das redes são coordenadas, sendo eles peculiares de uma rede ou não. Um caminho para tentar alcançar tal refinamento na conceituação das diferentes formas de redes interorganizacionais ou dos laços entre as firmas

deveriam ser mais focados nos recursos, na informação, no fluxo de atividades ou interdependências, e na análise da governança (EBERS; GRANDORI, 1987).

Conforme esses autores, as diferentes formas de redes interorganizacionais, por razões inerentes, podem ser uma forma menos estável de organização das transações empresariais do que as diferentes formas de organização das firmas individuais. Corroborando Powell (1987) descreve que as formas híbridas, ou redes interorganizacionais, não são sem inconvenientes. Uma preocupação nas formas híbridas é que um dos parceiros se aproprie de uma parte desproporcional sobre o valor das relações, uma das partes pode ter custos de investimento mais vulneráveis além do risco de uma parceria terminar e o parceiro poder copiar os recursos mais valiosos do outro. Contudo, a maioria das pesquisas enfoca somente os resultados positivos da confiança interorganizacional, porque em geral, as evidências indicam que a confiança interorganizacional pode ajudar a alcançar vantagens nos resultados de desempenhos econômicos (ZAHEER; HARRIS, 2006).

Para Larson (1992) no processo de formação das redes os pontos que se destacam em importância são: reputação, confiança, reciprocidade e interdependência mútua entre os parceiros. Esse autor defende que enquanto os arranjos oferecem uma direção de baixo custo para as firmas ganharem *expertise* e recursos, essa estratégia produz suas vulnerabilidades quando as capacidades internas da organização não são cultivadas. A confiança traz para os parceiros um risco óbvio de troca de propriedade da informação.

Tal perspectiva rende um retrato mais complexo, mais diverso e surpreendente, na qual a confiança e o oportunismo não se excluem, mas coexistam. Em outras palavras, a cooperação pode e deve ser analisada com base nos limites da confiança e do oportunismo, em que confiança e tempo não são somente redutores do oportunismo, mas podem ser entendido também como incentivo para o oportunismo, em que o funcionamento real dessa mistura não somente condiciona diretamente a evolução da cooperação interfirmas, mas também introduz fortes vieses nos procedimentos designados para monitorar os parceiros (FRIEDBERG; NEUVILLE, 1999).

Essas formas organizacionais que combinam cooperação e competição vêm crescendo em função do seu atual poder de solucionar problemas empresariais e manter suas longevidades. A questão crítica é que essas formas de gestão não são isentas de risco. Elas minimizam muito os riscos que as organizações tradicionais enfrentam, mas a cooperação tende a gerar outros riscos, que exige novas formas de gestão e conseqüentemente, diversas

pesquisas nessa área, para que as empresas mudem seus paradigmas e aprendam a trabalhar verdadeiramente em cooperação (CLEGG; HARDY, 1998).

3.3 Relações na Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos vem sofrendo muitas mudanças especialmente em função da horizontalidade dos processos, com a utilização de muitos contratos de manufatura, que geram a necessidade das organizações procurarem alternativas eficientes de relacionamento com os seus fornecedores. As compras de materiais indiretos que não incidem sobre a produção normalmente são compradas quase que exclusivamente orientadas por preços. Já as compras dos materiais diretos ou produtivos, por serem complexos, necessitam de uma boa comunicação e colaboração com os fornecedores (BERTAGLIA, 2003).

A intensificação na competição expôs defeitos no velho método de produção e relação entre fornecedores, na qual a integração vertical em indústrias, como a automobilística, levava a inflexibilidade. Perseguir como estratégia a minimização dos custos também reduzia a capacidade dessas montadoras de inovar. Diante desse panorama, as grandes empresas aumentaram o foco no setor de compras, especialmente por razões relacionadas tais como à velocidade. A queda nos lucros e a perda de fatia de mercado fizeram com que as montadoras escolhessem sacrificar alguns dos seus poderes de barganha perante os fornecedores para obter mais inovações nos produtos (POWELL, 1987).

Tradicionalmente, entre compradores e fornecedores não existia um espírito de cooperação. Na escolha das fontes de suprimentos o preço ainda é considerado um determinante fundamental pelos compradores que não querem ficar presos a uma única fonte. Assim, costumam colocar os fornecedores um contra o outro para alcançar preços reduzidos ou outras concessões. O ponto negativo dessa forma de proceder é que os fornecedores não podem contar com um relacionamento de longa duração com um comprador, e dessa forma, não sentem que devem lealdade a ele. No entanto, algumas organizações têm se tornado mais conscientes de que o desenvolvimento de boas relações com seus vendedores seria a atividade primordial para o alcance de vantagem competitiva (STEVENSON, 2001).

As trocas colaborativas entre compradores e fornecedores decorrem de aquisições que são importantes e estratégicas para a firma compradora, quando existem poucas alternativas de suprimentos no mercado ou quando a compra é de alta complexidade. Nesses casos, geram

grande intercâmbio de informações e o estabelecimento de conexões operacionais entre as partes. Por isso, o velho conceito de que compradores e vendedores devem manter distância entre si e preocupar-se apenas em negociar é considerado insustentável (MONTEIRO NETO, 2006).

No entanto, fazer negócios repetidas vezes com os mesmos fornecedores limita a busca de novas opções, o que pode ocasionar a perda de melhores alternativas. Por outro lado, a lealdade a fonte de suprimentos oferece benefícios no que se refere a comunicação com os fornecedores, produtos mais bem adaptados às exigências e necessidades do cliente e um prestígio junto ao fornecedor que pode ser um diferencial competitivo (CHURCHILL; PETER, 2000).

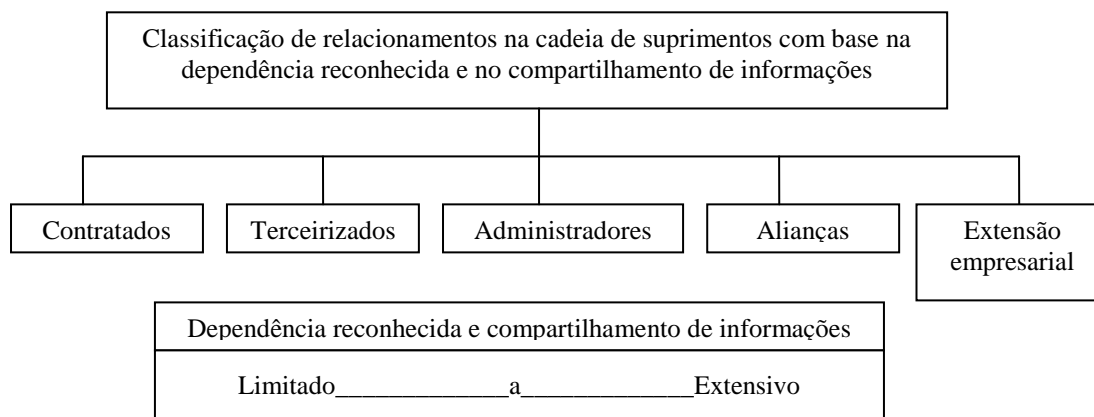
Uma boa parceria requer um longo prazo para sua criação e consolidação. Precisa de uma constante avaliação da empresa junto aos seus fornecedores, no qual devem ser observados se os custos estão conciliáveis com os custos praticados no mercado, se a qualidade dos produtos é condizente com o esperado, se existe uma pontualidade nas entregas dos pedidos, se a inovação é desenvolvida de forma constante, se há flexibilidade para adaptar-se às novas propostas do mercado, a produtividade, as instalações e até mesmo, a capacidade geral e financeira do fornecedor (MARTINS; ALT, 2006).

Entretanto, os procedimentos de avaliação que são a base das decisões de compra não fornecem um retrato fiel das lacunas entre os compromissos do contrato dos fornecedores e a sua eficácia no desempenho. Eles refletem em lugar disso, as perspectivas dos gerentes de linha e dos operadores sobre a capacidade dos fornecedores de gerir e manter um controle superior sobre as inevitáveis falhas entre seus compromissos contratuais e seu desempenho real. Perspectiva essa que é consideravelmente influenciada pelo nível de confiança e cooperação que se caracteriza no campo das suas relações dia a dia com esse ou aquele fornecedor. Como consequência, a manufatura não necessariamente contrata com o melhor fornecedor possível, mas com aquele cujo representante tenha sido capaz de estabelecer um relacionamento de confiança e cooperação com suas próprias técnicas e operações de gestão. O que os procedimentos da avaliação medem realmente é a capacidade do fornecedor em cooperar e encontrar soluções para os distúrbios do dia a dia que ameaçam mesmo o fluxo da produção (FRIEDBERG; NEUVILLE, 1999).

Conforme Bowersox, Closs e Cooper (2007), os tipos e formas de relacionamentos interorganizacionais que tendem a ser caracterizados como exemplos de integração e

colaboração na cadeia de suprimentos podem ser diversos. Uma estrutura de classificação para esses relacionamentos está apresentada na figura 02.

Figura 02 – Estrutura de classificação de relacionamentos



Fonte: Bowersox, Closs e Cooper (2007, p. 398).

Conforme a figura 02, para definir a natureza do relacionamento resultante dessa colaboração é necessário conhecer o grau em que a dependência é reconhecida de forma reciprocamente e aceita por todas as partes envolvidas na relação.

Na pesquisa de Dyer e Singh (1998) as redes de produção da Toyota ilustram como o compartilhamento das rotinas pode criar uma vantagem competitiva interorganizacional, na qual essa organização tem desenvolvido um número de práticas que facilitam a transferência de conhecimento para e entre os fornecedores.

Os relacionamentos na cadeia de suprimentos, que englobam os relacionamentos entre compradores e fornecedores, estão entre as áreas mais complexas e menos compreendidas das operações logísticas. Para desenvolver e manter esses relacionamentos em longo prazo é necessário que a prática gerencial tradicional seja modificada, ou seja, “os executivos devem aprender a gerenciar por meio da persuasão e da cooperação, em vez da coerção” (BOWERSOX; CLOSS, 2008, p. 109). A confiança é um dos conceitos chave na competição baseada no conhecimento na era das redes (SEPPÄNEN; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007).

Dessa forma, as firmas que são capazes de moldar suas configurações de relacionamentos internos e externos em um gerenciamento não são facilmente imitadas ou substituídas podendo ganhar vantagens competitivas sustentáveis (WALTER; LECHNER;

KELLERMANNNS, 2007). Essa vantagem decorre de recursos organizacionais que não estão disponíveis para serem comprados no mercado (BARNEY, 1991). Ramacciotti (2007) defende que as empresas que criam um clima de confiança reconhecido por todos na organização, constroem um recurso valioso, que lhes facilita obter um melhor desempenho, bem como, influenciar na reputação da firma que gera um forte efeito sobre suas relações com clientes, empregados, fornecedores e investidores.

Em condições de confiança, as relações de troca podem alcançar vantagens na melhoria da coordenação e do controle de suas relações e desenvolver um intercâmbio mais aberto e confiável das informações e encorajando as partes a desenvolver relacionamentos de troca de longo prazo com os parceiros em que confiam (EBERS, 1997).

Com relação à confiança entre os parceiros das redes interorganizacionais, os resultados percebidos como comportamento de confiança em relação à outra parte (como favorável ou desfavorável) influenciam as expectativas dos atores para as próximas interações entre eles. Dependendo dos resultados percebidos, o crescimento das experiências entre os atores pode assim levar os dois a aumentar a confiança mútua ou resultar numa construção acima da desconfiança entre os parceiros. Como resultado dessas mudanças de perspectivas e percepções da honestidade de seus parceiros, as firmas podem adaptar o conteúdo (capacidade, volume) e/ou a forma de suas relações interorganizacionais (EBERS; GRANDORI, 1987).

Gerenciar os relacionamentos e coordenar as atividades por meio dos múltiplos participantes que são independentes é um grande desafio para qualquer gestor, mesmo porque os documentos legais são incapazes de antecipar todas as possíveis ocorrências em todas as atividades cooperativas e ainda assim, manter a intensa flexibilidade necessária para uma interação interorganizacional. Nesse sentido, nas relações comprador e fornecedor a ênfase recai muito mais sobre a confiança do que nos contratos formais (HILL *et al.*, 2009).

Confiança e dependência são qualidades elementares nos relacionamentos entre cliente e fornecedor em redes organizacionais. Por isso, algum nível de confiança é necessário para que repetidas operações interorganizacionais aconteçam (LAAKSONEN; PAJUNEN; KULMALA, 2008).

O desenvolvimento deste capítulo contribui para o desenvolvimento desta tese ao destacar as diversas formas organizacionais que vem surgindo como forma de competir num

mercado com grandes mudanças, nas quais as diferentes relações de cooperação e competição estão se unindo e tornando-se realidade.

As relações de troca entre organizações é questão obrigatória em qualquer empreendimento, em virtude de que nenhuma empresa produzir sozinha tudo de que necessita. Além disso, as compras crescem em importância estratégica e a compreensão sobre as relações existentes na cadeia de suprimentos são cada vez mais significativas para empresas que querem ganhar maiores vantagens. Porém, essas relações podem ser apenas comerciais ou pautadas em relacionamentos entre compradores e fornecedores imbuídos de confiança interorganizacional, para que os benefícios sejam mútuos e as vantagens competitivas mais difíceis de serem copiadas.

Destacada a importância das redes e das parcerias, o próximo capítulo compreende desde o estudo do conceito confiança até o detalhamento dos principais estudos empíricos realizados na área de compras e com foco na confiança.

4. CONFIANÇA

A confiança é um constituinte crítico de todo relacionamento humano (DAS; TENG, 2004) e tem recebido grande atenção de diversas disciplinas como da psicologia social, sociologia, economia, bem como do marketing. (DAS; TENG, (2004); DONEY; CANNON, (1997); LEWICKI; TOMLINSON; GILLESPIE, (2006); SEPPÄNEN, BLOMQVIST; SUNDQVIST, (2007)). No campo dos estudos organizacionais, o núcleo investigativo recai sobre a compreensão dos mecanismos sociais que estão por trás da colaboração entre os diferentes atores organizacionais. Quando essa abordagem gerencial investiga temas como marketing e gestão de vendas, o foco do fenômeno da confiança incide sobre a gestão nas relações de troca como, por exemplo, nas negociações comerciais, no funcionamento da relação vendedor-comprador e no marketing de relacionamento (SEPPÄNEN; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007).

Cada disciplina que pesquisa a confiança oferece ideias únicas sobre a natureza, sua definição e os processos pelo qual a confiança se desenvolve e terminam revelando um amplo leque de resultados diferentes (DONEY; CANNON, (1997); CHILD; RODRIGUES, (2007)).

Muitos autores defendem a confiança como importante fator para a criação ou manutenção dos relacionamentos de longo prazo (ZHAO; CAVUSGIL, (2006); ZAHEER; HARRIS, (2006); EBERS, (1997)) e que tendem a contribuir para a melhoria dos processos organizacionais.

4.1 Conceituando Confiança

A confiança é um componente essencial para a duração de todas as relações sociais (SELIGMAN, 1997). No entanto esse conceito tem sido empregado freqüentemente de maneira bem generalizada, além de que em algumas pesquisas empíricas é tratada como uma dicotomia, entre a existência ou não da confiança entre os parceiros (EBERS, 1997). A questão é que a confiança é um conceito amplo e complicado por várias conotações de uso comum, resultantes de pesquisadores que analisam gramaticalmente a confiança em uma variedade de informações (ZAHEER; HARRIS, 2006).

De forma geral, Child (2001) descreve que apesar das diversas definições de confiança, os estudos concordam que esse construto decorre da disponibilidade de uma pessoa ou grupo para relacionar-se com outra na crença de que as ações desse outro são mais benéficas do que prejudiciais, mesmo que isso não possa ser garantido. “A confiança é uma expectativa “positiva” e “confiante” sobre a outra parte e uma “disponibilidade a aceitar a vulnerabilidade” nas relações, em condições de interdependência e risco” (LEWICKI; TOMLINSON; GILLESPIE, 2006, p. 1014). No entanto, ter confiança em alguém não significa cem por cento de confiança de que a pessoa fará qualquer tarefa e em qualquer circunstância, mesmo porque os indivíduos entendem que não há nada que esteja totalmente certo neste mundo. Altos níveis de confiança subjetiva significam apenas que o sujeito percebe uma probabilidade elevada de ter o desempenho desejável pela outra parte (DAS; TENG, 2004).

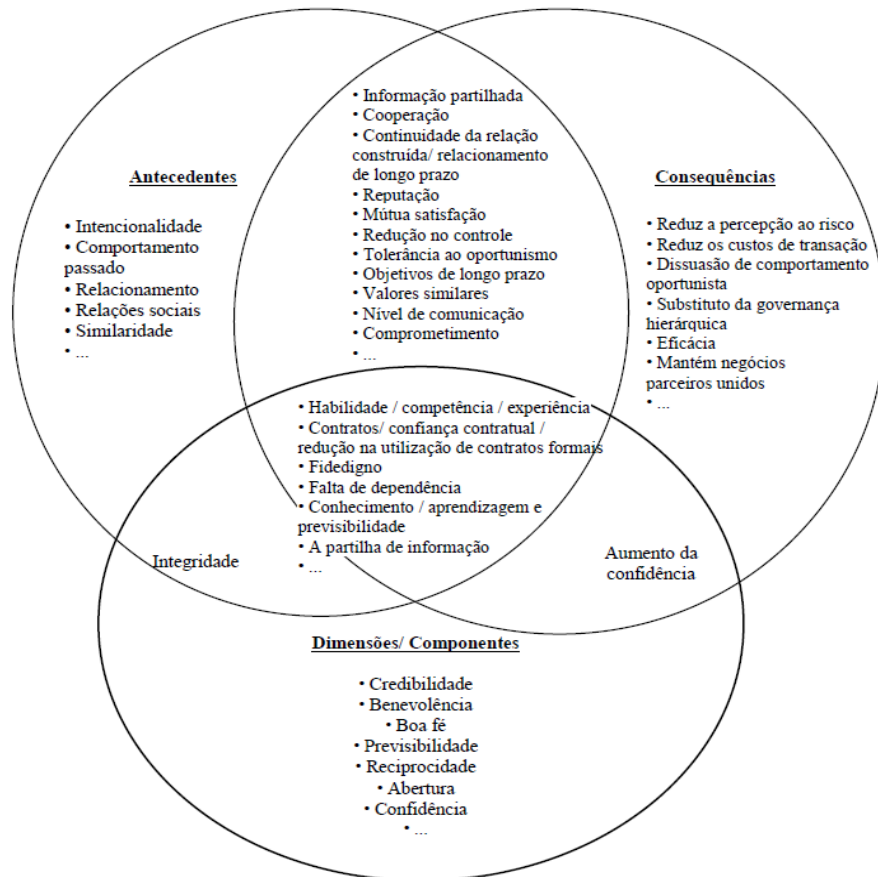
A confiança tem sido utilizada de três maneiras diferentes, ou seja, como uma percepção (“confiança subjetiva”), como vários fatores pessoais e situacionais que levam a confiança subjetiva (antecedentes da confiança), e como as ações resultantes da confiança subjetiva (“confiança comportamental”). Com relação a confiança subjetiva, ela claramente se refere a um estado psicológico experimentado por um indivíduo e é nesse sentido, que a maioria dos teóricos concordam que a confiança é uma percepção sobre os outros em relação a si mesmo (DAS; TENG, 2004).

Na literatura organizacional, o termo confiança normalmente aparece com duas definições significativamente diferentes. Uma é a confiança como uma crença de que as partes não serão prejudicadas ou colocadas em risco pela outra parte. Outra definição é utilizada como uma crença de que a confiança reside na boa vontade da outra parte (COOPER; ARGYRIS, 2003).

Conforme esses autores, a primeira definição levanta a questão do risco de uma transação e, neste caso, as abordagens administrativas utilizadas recaem sobre a teoria dos custos de transação e teoria de agência. A segunda definição conota a questão da boa vontade, relacionada à questão dos vínculos sociais entre os parceiros em uma relação e neste caso, utiliza-se abordagens que contemplam a teoria institucional na sua vertente sociológica e a teoria da imersão social.

Seppänen, Blomqvist e Sundqvist (2007) descrevem a confiança como um conceito recíproco, conforme figura 03.

Figura 03 – Antecedentes, dimensões/componentes e conseqüências da confiança



Fonte: Seppänen, Blomqvist e Sundqvist (2007, p. 256).

A figura 3 apresenta uma síntese com os antecedentes, as dimensões/componentes e conseqüências descritas em quinze estudos empíricos realizados entre 1990 e 2003 sobre confiança interorganizacional a fim de avaliar a abordagem teórica, a conceituação e a operacionalização que foi realizada nos estudos dessa natureza. (SEPPÄNEN; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007).

Das e Teng (2001) apresentam a confiança como um fenômeno de múltiplos níveis que existem no indivíduo, na organização, de forma interorganizacional, e ainda no nível internacional. No entanto, há poucos estudos que adotam uma abordagem multinível para estudar a confiança interorganizacional, na qual muitas vezes variam substancialmente na maneira como definem os níveis de confiança (JANOWICZ; NOORDERHAVEN, 2006).

Confiar em outras pessoas é uma decisão difícil. A confiança em indivíduos tem sido bem compreendida como sendo afetada pelas características, pelas relações interpessoais e pelo ambiente institucional, mas a confiança no contexto organizacional tende a ser mais complexa porque precisa considerar a confiabilidade dos membros organizacionais que são

moldados pelos processos, pela estrutura e pela cultura organizacional, implicando na necessidade de considerar os efeitos do contexto organizacional sobre o comportamento individual (PERRONE; ZAHEER; McEVILY, 2003).

Uma definição comumente usada de confiança interorganizacional é “a extensão com que os membros de uma organização retêm uma confiança coletiva orientada em direção a outra organização” (ZAHEER; HARRIS, 2006, p. 170). Nessa direção, para esta pesquisa a confiança nas relações de compras entre empresas significa que os membros (compradores e diretores) de uma organização acreditam, se sentem seguros em relação a empresa fornecedora.

Segundo Child e Rodrigues (2007), a diferença entre confiança interorganizacional e confiança interpessoal é muito tênue. A atribuição de confiança a uma organização somente reflete aquela que foi investida em seus membros, especialmente aqueles com poder de decisão. Quando se trata as organizações como uma coisa inanimada corre-se o risco de subestimar até que ponto a confiança entre elas depende da confiança entre os indivíduos que as representam. Entre micro e pequenas empresas investigadas, a confiança interorganizacional foi sinônimo de confiança entre os principais atores individuais, ou seja a confiança na colaboração entre as organizações envolvidas reflete a qualidade das relações entre os indivíduos (CHILD, 2001).

Um resultado importante confirmado na pesquisa de Ganesan e Hess (1997) foi que os compradores organizacionais fazem uma distinção entre confiança no vendedor e confiança na organização fornecedora. Segundo eles, esse achado é relevante porque valida a visão multidimensional da confiança.

Outro estudo, realizado por Tacconi, Lopes e Ramos (2009), apresentou que na percepção do gestor de compras de uma grande empresa no setor de alimentos a confiança interorganizacional está diluída igualmente entre a pessoa com quem ele se relaciona e a organização fornecedora. Contudo, quando perde a confiança interpessoal existe a possibilidade de contato com um novo indivíduo nessa mesma organização para realizar as negociações.

Na pesquisa desses autores, com relação ao desempenho no preço do fornecedor, verificaram que a diferença de preço entre os diversos fornecedores geralmente era mínima conforme descrita pelo gestor de compras, sugerindo que a confiança e o desempenho esperado superam o menor preço de aquisição, especialmente em produtos “críticos” para o

processo produtivo. Uma vez que, segundo o comprador entrevistado, a empresa nem sempre escolhe pelo menor preço, porque muitas vezes é mais uma questão de confiança ou companheirismo que existe nas relações interorganizacionais. Entretanto, declarou que confia nos fornecedores “com um pé atrás e uma bala na agulha”. Acrescentando que quando perde a confiança interorganizacional com algum fornecedor, se possível, nunca mais compra com ele. A perda da confiança interpessoal possui a possibilidade de trocar o indivíduo com o qual a empresa se relaciona, mas a perda da confiança interorganizacional tende a extinguir as relações entre as empresas (TACCONI; LOPES; RAMOS, 2009).

A definição de confiança no contexto interorganizacional continua problemática. A dificuldade está relacionada particularmente a questão sobre o que seria o objeto confiança interorganizacional. Embora alguns autores atribuam confiança para uma organização como tal, outros argumentam que não se pode confiar em uma organização. Portanto, não se confia em uma organização, mas sim nos indivíduos que a constituem (JANOWICZ; NOORDERHAVEN, 2006). As pessoas que representam a organização é que podem ser depositárias de confiança. Dessa forma, quando se investiga no nível institucional é importante não desprezar o papel representado pela confiança entre os atores humanos que estão envolvidos (CHILD; RODRIGUES, 2007).

As relações de confiança nas organizações podem produzir aspectos positivos e negativos, conforme destacado por Ramacciotti (2007) no quadro 3.

Quadro 3 – Aspectos positivos e negativos da confiança

Aspectos positivos	Aspectos negativos
Possibilita o respeito mútuo.	O risco é aumentado.
Gera boa reputação para clientes, empregados, fornecedores e investidores.	Pode facilitar o oportunismo.
Diminui o controle.	Gera camaradagem, favoritismo, personalismo.
Fortalece as relações.	Facilita o abuso nas relações mais pessoais.
Gera crença de boa conduta.	
Melhora o processo de tomada de decisão.	
Une os empregados.	
Transforma grupos em equipes.	
Gera lealdade, cooperação.	
Eleva a motivação.	

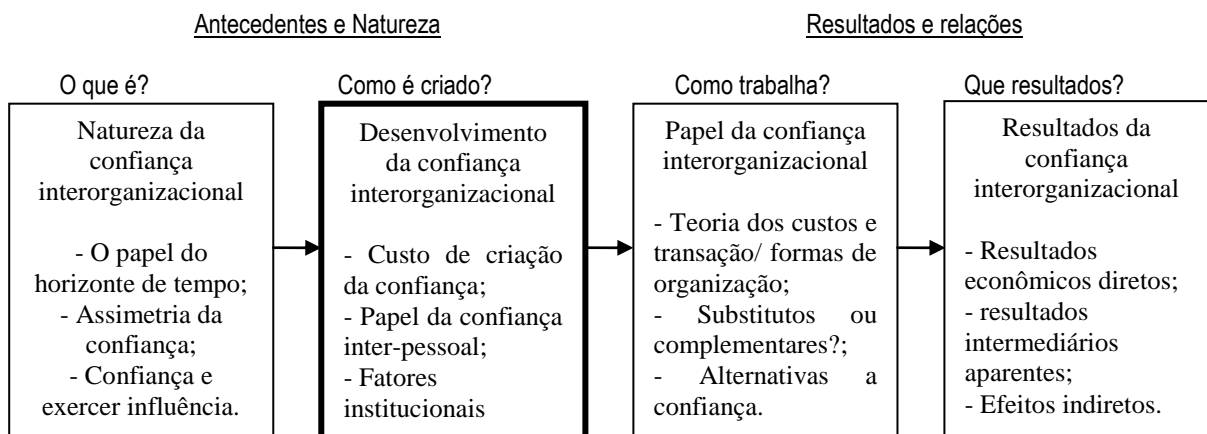
Fonte: Ramacciotti (2007, p. 90).

No quadro 3 verifica-se que as relações pautadas no aspecto da confiança possuem muitas vantagens em virtude do fortalecimento das relações, da melhoria nos processos decisórios, do aumento na cooperação, dentre outros. Por outro lado, não são isentas de riscos porque apesar dos diversos benefícios a confiança pode gerar aspectos negativos como o oportunismo, o favoritismo e o personalismo.

Pesquisadores de correntes sociológicas sugerem que a confiança nas pessoas emancipa ou reduz a incerteza social, porque os relacionamentos são construídos sobre um comprometimento e uma confiança sobre o indivíduo, tais como os laços interpessoais. No entanto, ao passo em que a confiança sobre os laços nas relações interfirmas pode ser muito útil, pode apresentar inconvenientes. O comportamento desonesto é uma importante fonte de risco nas relações, na qual a má fé ocorre quando um *stakeholder* age em prol do seu próprio interesse em detrimento dos outros (ADOBOR, 2006).

Conforme Zaheer e Harris (2006) numerosos pontos de convergência existem entre pesquisas sobre confiança interorganizacional e pesquisas sobre rede interorganizacional. Contudo, pouco cruzamento fértil tem ocorrido entre esses dois campos. Para eles isso é uma surpresa, porque a confiança é reconhecida como um elemento de importância social e invocado freqüentemente como a lógica para os benefícios das redes coesas. Por isso, esses autores examinaram diversos trabalhos empíricos sobre confiança interorganizacional e os resultados dessa investigação foram sintetizados em quatro áreas primárias das investigações sobre confiança, conforme a figura 04.

Figura 04 – Modelo de estágios da confiança interorganizacional: quatro temas empíricos



Fonte: Zaheer e Harris (2006, p. 170).

As quatro áreas primárias do modelo de estágios da confiança interorganizacional são: O que é? Como é criado? Como trabalha? E que resultados? Essas investigações foram divididas em duas categorias, a dos antecedentes e natureza da confiança e a dos resultados e relações da confiança. Porém, em conformidade com esses autores é importante evitar tratar a confiança interorganizacional como equivalente a confiança de um indivíduo que confia em um outro indivíduo. Zaheer, McEvily e Perrone (1998) descrevem que a confiança interpessoal parece ser um ponto importante no desenvolvimento da confiança interorganizacional.

4.2 Antecedentes e Natureza da Confiança

Pode-se dizer que o surgimento da confiança interorganizacional é a soma de vários fatores decorrentes de trocas específicas que não são facilmente observadas de forma direta, assim, uma reflexão aprofundada sobre a natureza da confiança é necessária (LAAKSONEN; PAJUNEN; KULMALA, 2008).

As redes estratégicas são capazes de criar uma confiança baseada no conhecimento, resultante das consciências mútuas e equidade nas normas, além da confiança baseada nas preocupações com a reputação (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Segundo Powell (1990) a redução da incerteza, o acesso rápido a informação, a responsabilidade e a confiança estão entre os principais interesses que motivam os participantes nas redes de troca.

A presença de confiança entre as organizações é um combustível extraordinário para as alianças que possuem uma considerável interdependência e coordenação das tarefas entre os parceiros, porque as empresas com conexões de rede prévias são mais propensas a ter uma consciência maior das regras, rotinas, e procedimentos que cada um deles precisa seguir (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Para Zaheer e Harris (2006) os membros da rede podem influenciar a natureza da confiança interorganizacional, além de que indicações sugerem que as diferentes culturas e regiões impactam sobre a confiança interorganizacional. As questões culturais são vistas, pelo menos de certa maneira, como capazes de afetar a confiança percebida. Confiança sempre é entendida pelo demandado individual, e baseia-se sobre seus valores e por isso, apoia-se que a confiança é conceitualmente diferente entre as diferentes culturas (SEPPÄNEN; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007).

Conforme Knight (2000) para compreender a confiança no desenvolvimento de processos colaborativos mais atenção deve ser dada à complexidade humana e organizacional levando-se em conta o contexto das práticas empresariais e os indivíduos como possuidores de cultura e de histórias.

Para Bowersox, Closs e Cooper (2007), o desenvolvimento da confiança é essencial para um relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos. Apesar das diversas tipologias de confiança, um modo significativo é distingui-lo em confiança baseada na credibilidade e a baseada no caráter. Essa confiança baseada na credibilidade se apoia na percepção de uma organização sobre o comportamento real e o desempenho operacional de um potencial parceiro. Fundamenta na capacidade de cumprir com o prometido. A confiança baseada no caráter apoia-se na cultura e na filosofia de uma organização. Fundamentada no bem estar dos envolvidos, no qual nenhum agirá sem considerar o impacto da ação sobre o outro.

Conforme esses autores a confiança baseada na credibilidade é importante, mas não seria condição suficiente para gerar confiabilidade, precisa da confiança baseada no caráter, que requer ações justas e equitativas. Nesse sentido elas precisam apresentar aspectos de justiça distributiva e procedural. A justiça distributiva se refere ao compartilhamento dos riscos, benefícios e recompensas da participação na cadeia de suprimentos – equidade. A justiça procedural se refere à forma como são resolvidos os problemas e disputas entre esses participantes.

Na pesquisa de Das e Teng (2001), foram identificadas duas dimensões da confiança, a confiança *goodwill* e a confiança da competência. Confiança *goodwill* está relacionada a boa fé, a boa intenção e a integridade. Trata-se de saber se uma empresa possui a reputação de tratar de forma justa e cuidar do bem-estar das empresas parceiras nas alianças. A empresa se sente mais segura de que as empresas parceiras irão cooperar de boa fé, ao invés de se comportar de forma oportunística, reduzindo a percepção ao risco pela firma parceira na aliança. Confiança da competência se refere aos vários recursos e capacidades das firmas. Recursos que incluem capital, recursos humanos, propriedades físicas, poder de mercado, tecnologias e outros. Esses recursos e capacidades fornecem a base para a competência ou *expertise* que é necessário para o bom desenvolvimento das alianças. A questão é que a confiança na competência está relacionada somente com a capacidade de fazer as coisas e não com a intenção de não fazê-lo. Uma firma muito competente pode decidir ser oportunista em uma aliança e, dessa forma, seria uma potencial ameaça.

A confiança baseada na credibilidade e a baseada no caráter destacada por Bowersox, Closs e Cooper (2007) podem ser associadas a confiança baseada na competência e a baseada na boa fé descrita pelos autores Das e Teng (2001). A descrição de credibilidade baseia-se na capacidade da empresa de cumprir com o prometido ao passo que a baseada na competência aborda os recursos e capacidades organizacionais necessárias para o bom desenvolvimento de uma aliança, ou seja, que permitirá com que a empresa cumpra com o que assumiu. A descrição de confiança baseada no caráter e *goodwill*, da boa fé, fundamentam-se no bem estar da outra empresa, de forma que as empresas não terão comportamentos oportunistas, consideradas dessa forma, como organizações de reputação justa.

Confiança e risco têm sido freqüentemente relacionados na literatura, mas o seu relacionamento está longe de ser claro. Uma vez que se aceita a confiança subjetiva em termos de probabilidades, o conceito de risco torna-se mais saliente (DAS; TENG, 2004).

A confiança não seria uma subclasse de risco, mas sim um reflexo do risco. De fato, tanto a confiança subjetiva quanto a percepção do risco representam uma avaliação das probabilidades resultantes de um mesmo evento. A diferença seria que, enquanto a confiança subjetiva retrata a avaliação em uma perspectiva positiva, isto é, a probabilidade de que o resultado será o que é desejado. A percepção do risco descreve a situação de forma inquietante, com a probabilidade de que o resultado será o que é temido. Seria desta forma, o reflexo um do outro, avaliando uma mesma situação com base em duas perspectivas distintas, de esperança e de preocupação. Uma possível crítica da proposta relação de risco e confiança como uma imagem refletida é que ela não é muito significativa ao apontar opostos teóricos. Por exemplo, sugerir que a insatisfação é o oposto de satisfação não ajuda muito, mas nossa abordagem clarifica algumas das ambiguidades teóricas na literatura sobre confiança e risco (DAS; TENG, 2004).

Com base em estudos existentes, esses autores sugerem que a confiança subjetiva abrange tanto a confiança *goodwill* (boa fé) quanto a confiança da competência (recursos e capacidades da empresa) e que o risco percebido é composto de risco relacional e risco de desempenho. Uma vez que estas dimensões são diferenciadas torna-se evidente que a afirmação anterior de que a confiança subjetiva e risco percebido são imagens invertidas um do outro poderia ser mais precisa. Eles argumentam que a relação de reflexo só existe quando se liga a confiança *goodwill* com risco relacional e confiança da competência com o risco de desempenho, respectivamente. Propondo que existe uma relação estritamente inversa entre esses dois pares de dimensões.

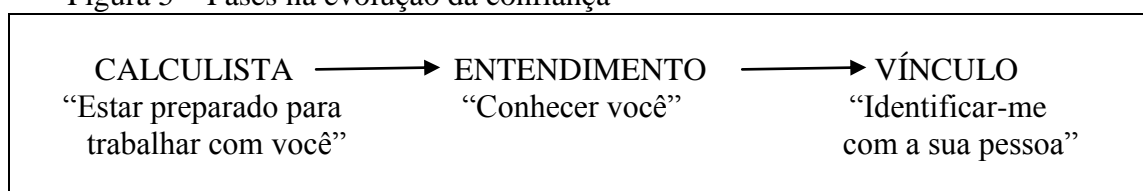
Segundo Das e Teng (2004), a confiança calculista pode ser mais bem entendida quando colocada como uma imagem invertida do risco. Embora essa visão calculista da confiança já exista na literatura, muitos teóricos tendem a acreditar que esta visão tem sérios problemas de fronteira.

Para Das e Teng (2004), a confiança em negócios empresariais é concebida especialmente em termos de risco e menos em termos de fé e de afeto. Na visão dos comerciantes a confiança se baseava apenas nas informações que recolhiam ao longo do tempo. Uma abordagem racional em direção a confiança significa que se deve gerir a confiança conscientemente. Para esse efeito, a confiança com base na visualização do risco é uma gestão mais amigável do que os pontos de vista afetivo e de fé sobre a confiança. Child (2001) destaca um paradoxo. Em sociedades na qual existe um elevado grau de incerteza e um baixo nível global de confiança, ter em quem se possa confiar de verdade se torna uma consideração vital.

No entanto, Uzzi e Gillespie (2002) enfatizam que as empresas podem influenciar suas competências e capacidades por intermédio das relações interfirmas imersas em relações sociais e em redes, facilitando as transferências de recursos entre os atores, porque de acordo com a pesquisa que realizaram entre banco e empresas, as transações de amizade e em redes sociais criavam expectativas de confiança e de reciprocidade. Já os laços *arm's-length*, ou laços de mercado, inibiam as expectativas da confiança e da reciprocidade. Os resultados, desta forma, sugeriam que os laços imersos promoveriam as expectativas de confiança e de reciprocidade que fornecem as proteções e a lógica para transferências dos recursos entre as firmas.

Para Child (2001) a confiança evolui em três fases que vão desde a confiança calculista, passando pela confiança do entendimento até chegar a fase da confiança do vínculo ou compromisso, conforme figura 5.

Figura 5 – Fases na evolução da confiança



Fonte: Child (2001, p. 283).

Conforme a figura 5, a confiança calculista, a primeira fase, surge com base em cálculos racionais sobre os prováveis resultados em relação aos custos versus risco de um relacionamento. Esse tipo de confiança é comum em novos relacionamentos e entre membros que não possuem qualquer relação social anterior. Sendo, portanto, aplicada em transações econômicas impessoais.

A confiança do entedimento surge de uma confiança pautada em um conhecimento mútuo e pela experiência em comum entre os parceiros. Child (2001) para exemplificar esse tipo de confiança destaca trecho da fala de um gerente de compras: "[...], a empresa X nunca nos decepcionou. Quando eles prometem uma entrega, ela sempre chega. Eu penso que eles são uma empresa honesta, que nunca farão deliberadamente alguma sujeira comigo". Essa confiança surge de repetidas trocas vivenciadas entre as partes. Essa confiança depende da capacidade de fazer o que foi acordado, assim como a intenção de fazê-lo. É a fase em que os parceiros acumulam um maior conhecimento sobre a outra parte e o risco envolvido na fase inicial é diluído por meio de experiências positivas (CHILD, 2001).

A confiança do vínculo está associada a relacionamentos pessoais fortes, que surgem do compartilhamento de uma identidade em comum e de valores semelhantes. Esse tipo de confiança não é tão incomum no ambiente empresarial, porque em relacionamentos que são mantidos por longos períodos de tempo e com encontros pessoais regulares podem ser estabelecidas identificações entre essas pessoas que criarão então, vínculos psicológicos. Eles passam a acumular conhecimentos sobre o outro e os fatores calculistas não devem mais ameaçar esses relacionamentos, criando uma tendência natural para esses indivíduos se identificarem cada vez mais uns com os outros assim como, faz crescer os laços emocionais entre eles. No entanto, essa confiança não é livre de ser quebrada (CHILD, 2001).

Ainda que entendendo o argumento de Das e Teng (2004) sobre a existência da confiança calculista é preciso compreender que as relações econômicas também estão imersas nas relações sociais fazendo com que não seja possível reduzir as relações de confiança unicamente a um cálculo econômico. Portanto, é necessário entender o papel da moral e da boa fé nos relacionamentos que ocorrem dentro do âmbito econômico.

Segundo Granovetter (1985) os laços entre as firmas entrelaçadas tornam-se imbuídos com elementos sociais que realçam a probabilidade do comportamento de confiança. Especialmente, porque o sucesso de uma rede depende significativamente sobre a escolha do parceiro que é digno de confiança (EBERS; GRANDORI, 1987).

Uzzi (1997) identificou os componentes das relações imersas e explicou o mecanismo pelo qual a imersão molda o resultado econômico e organizacional. Segundo esse autor, os laços imersos seriam as transações mediadas pelas relações sociais entre os agentes econômicos e os laços *arm's-length* que se referem às transações que são mediadas unicamente por relações de mercado. Nesse sentido, uma importante implicação da imersão das empresas em redes sociais é que a confiança poderia reduzir os perigos de oportunismo (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000) e que por sua vez, os laços *arm's-length* são mais prováveis de promover a falta de confiança (UZZI; GILLESPIE, 2002).

O termo relações como é aplicado à confiança tem ao menos duas implicações: relações sociais e relações diádicas. Na primeira, a confiança é vista como uma relação social, implicando na inclusão de elementos de ligação, ou possuindo uma orientação social. A contratação dessas relações inclui elementos sociais como normas e expectativas, bem como um longo horizonte de tempo. Na segunda, as relações diádicas sugerem a confiança como relativa a outro indivíduo e favorece uma dinâmica e recíproca visão de confiança (ZAHEER; HARRIS, 2006).

Powell (1990) propõe que quanto mais homogêneo for o grupo, maior é a confiança, tornando mais fácil a sustentação de arranjos de rede semelhantes, com a voluntariedade para participar em colaborações de longo prazo. Dessa forma, quando a diversidade dos participantes aumenta, a confiança tende a diminuir.

As pesquisas usualmente assumem que a “confiança gera confiança” em um círculo virtuoso, implicando em relações fim de confiança e honestidade, potencialmente criando um reforçado ciclo de confiando e sendo confiado (ZAHEER; HARRIS, 2006).

A confiança interpessoal e a confiança interorganizacional são construtos distintos. No entanto, diversos autores destacam que não é possível estudar a confiança interorganizacional sem estudar a confiança entre os atores (CHILD; RODRIGUES, (2007); CHILD, (2001); ZAHEER; HARRIS, (2006); PERRONE; ZAHEER; McEVILY, (2003)).

Segundo Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006), a literatura sobre a confiança interpessoal tem desfrutado de uns cinquenta anos de história, mas mesmo assim pouca atenção tem sido dada para conceituar e medir o desenvolvimento do construto confiança ao longo do tempo nas relações interpessoais. Por isso, esses autores organizaram alguns trabalhos existentes sobre o desenvolvimento da confiança em quatro grandes áreas: a abordagem comportamental e três conceituações específicas de abordagem psicológica que

seriam a unidimensional, a bidimensional e a transformacional. A abordagem comportamental estaria centrada no comportamento racional de escolha, e as abordagens psicológicas estariam relacionadas a sondagem sobre os estados intrapessoais complexos, associados com a confiança que incluem as expectativas, intenções, afeto e disposições para cooperar.

Esses autores sintetizaram alguns estudos sobre o desenvolvimento da confiança nas relações interpessoais em três aspectos: como a confiança é definida e medida, em que nível ela surge e como ela muda ao longo do tempo, conforme exposto no quadro 4. No entanto, eles destacam que muitos dos autores pesquisados não explicitam especificamente as suas próprias suposições sobre a dimensionalidade de confiança ou como a confiança muda ao longo do tempo e que, portanto, foi necessário muitas vezes inferir as hipóteses desses estudos.

Quadro 4 – Abordagens teóricas sobre o desenvolvimento da confiança interpessoal

Questões chave	Comportamental	Psicológica		
		Unidimensional	Bidimensional	Transformacional
Como a confiança é definida e medida?	Definida em termos de comportamento de escolha, que é derivada da confiança e expectativas; assume escolhas racionais. Medida por comportamentos cooperativos, geralmente em jogos experimentais.	Definida como expectativas confiante e / ou vontade de ser vulneráveis; inclui elementos da intenção cognitiva, afetiva, comportamental. Medida por escala de itens com intervalos de confiança que vão de desconfiança para a confiança elevada. Mais frequentemente medida frente a frente e em contextos interpessoais diretos.	Definida em termos de expectativas de confiança positivas e negativas. Envolve a medição de diferentes facetas dos relacionamentos. Medida por escala de itens na qual a confiança e a desconfiança estão interrelacionados, mas como construtos distintos, cada um varia de baixo a alto.	Definida em termos da base da confiança (custos esperados e benefícios, o conhecimento do outro, o grau de valores compartilhados e identidade). Medida em escala de itens na qual a confiança é julgada ao longo de diferentes indicadores qualitativos em diferentes estágios.
Em que nível a confiança começa?	Confiança começa em zero quando não há informação prévia disponível. Confiança inicia por ações cooperativas dos outros, ou por sua indicação ou sua orientação motivacional.	Alguns argumentam que a confiança começa em zero, enquanto outros defendem uma moderada a alta confiança inicial; desconfiança inicial também é possível. Fatores que influenciam o nível de confiança inicial podem incluir a personalidade, processos de categorização cognitivos e sociais, comportamento baseado na função ou papel, a reputação de administrador ou mandatário e na estrutura da instituição.	A confiança e desconfiança começam em níveis baixos (dada nenhuma informação sobre o outro).	Confiança começa em um estágio de base calculista. Confiança inicia-se pela reputação, pelas estruturas que oferecem vantagens por ser digno de confiança e impedimentos para a deserção.

O que faz com que o nível de confiança (desconfiança) mude ao longo do tempo?	A Confiança cresce quando a cooperação é aumentada ou recíproca. Confiança diminui quando o outro não é recíproco na cooperação.	A confiança cresce com a evidência de qualidades do administrador ou mandatário, o histórico de relacionamento, processo de comunicação, o tipo de relacionamento e fatores estruturais. Confiança diminui quando as expectativas positivas são refutadas.	Razões para a confiança e a desconfiança acumuladas em interações com os outros fornece mais amplitude e / ou profundidade ou por causa da estrutura de interdependência, o que poderia levar a diferentes combinações de confiança e desconfiança.	A confiança cresce com uma história de relacionamento positiva e maior conhecimento e previsibilidade do outro, e ainda mais quando as partes chegam a desenvolver um vínculo emocional e valores compartilhados. Confiança diminui quando as expectativas positivas são refutadas.
--	--	--	---	---

Fonte: Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006, p. 994).

A abordagem teórica comportamental, conforme o quadro 4, enfoca comportamentos observáveis e inferências sobre as esperanças e expectativas, ao passo que as abordagens psicológicas enfatizam os processos cognitivos e afetivos. Os autores que defendem a confiança interpessoal dentro de uma abordagem comportamental apresentam-na como um mecanismo para “abrir um caminho rápido” para a ação e presume que é o pensamento racional que leva a essa ação. Os que a defendem dentro de uma abordagem psicológica, a consideram como as causas da ação, especialmente pelas crenças, expectativas e afeto (LEWICKI; TOMLINSON; GILLESPIE, 2006).

A abordagem comportamental define a confiança interpessoal como o resultado da racionalidade, ao passo que as abordagens psicológicas admitem a possibilidade de que a confiança poderia ser o resultado de outros fatores. Apesar de muitos dos estudos psicológicos incorporarem medidas comportamentais, a ênfase está na compreensão dos processos psicológicos internos e na maneira como as escolhas se formam ou se alteram (LEWICKI; TOMLINSON; GILLESPIE, 2006).

Conforme esses autores, dentre as abordagens psicológicas, a unidimensional considera a confiança e a desconfiança interpessoal como opostos bipolares de uma mesma dimensão. A bidimensional vê a confiança e a desconfiança como tendo os mesmos componentes (intenções, cognição e afeto) nos quais tratam confiança e desconfiança como dimensões separadas. Nesse aspecto, a confiança é um continuum que varia de baixa a alta confiança e a desconfiança também varia dentro de uma escala de alta ou baixa intensidade e, portanto, são independentes uma da outra. Nessa perspectiva, a baixa confiança não significa que a desconfiança é alta. Porque a baixa confiança significaria falta de esperança enquanto que a alta desconfiança estaria atrelada a medo, ceticismo e vigilância. A terceira abordagem

psicológica, a transformacional, sugere que existem diferentes tipos de confiança interpessoal e que a natureza da confiança em si se transforma ao longo do tempo.

Gallardo, Figueroa e Solar (2006) identificaram que a confiança e a desconfiança são fatores diferentes. Verificaram que as pessoas com alta propensão à confiança podiam ter conjuntamente elevada tendência para desconfiar, refletindo que confiança e desconfiança podem coexistir simultaneamente.

Knight (2000) destaca que em relações consideradas colaborativas podem apresentar a presença de desconfiança entre os membros. Em contrapartida, um forte relacionamento interpessoal entre díades pode gerar relações interorganizacionais colaborativas mesmo nas quais não há o propósito direto de cooperação.

Segundo Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006), a abordagem transformacional surgiu com o desenvolvimento de modelos que propunham tentar compreender como a natureza das relações de confiança se desenvolvem para outras formas de relacionamento além das simples trocas transacionais, bem como entender se a confiança "profunda" em relações mais íntimas é fenomenologicamente diferente da confiança puramente transacional. Para isso, elaboraram um quadro comparativo com três pesquisas, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Comparação entre três modelos transformacionais

Shapiro, Sheppard, and Cheraskin (1992)	Lewicki and Bunker (1995, 1996)	Rousseau, Sitkin, Burt, and Camerer (1998)
<p><u>Confiança baseada na dissuasão:</u> Os custos potenciais de interromper o relacionamento ou a probabilidade de uma ação punitiva superam as vantagens de curto prazo de agir de forma desconfiada.</p> <p><u>Confiança baseada no conhecimento:</u> Conhecendo o outro, de modo a ser capaz de prever o seu comportamento.</p> <p><u>Confiança baseada na identificação:</u> Total internalização das preferências do outro; tomando decisões em cada um dos outros interesses.</p>	<p><u>Confiança baseada no cálculo:</u> Um cálculo dos resultados decorrentes da criação e manutenção de um relacionamento em relação aos custos de mantê-lo ou cortá-lo.</p> <p><u>Confiança baseada no conhecimento:</u> Conhecendo o outro suficientemente bem para que o comportamento do outro seja previsível.</p> <p><u>Confiança baseada na identificação:</u> A identificação com os desejos e intenções do outro; entendimento mútuo para que se possa agir para o outro.</p>	<p><u>Confiança baseada no cálculo:</u> Com base na escolha racional e nas características das interações baseadas na troca econômica. Decorre não apenas da existência de dissuasão, mas por causa de informações credíveis sobre as intenções ou a competência do outro.</p> <p><u>Confiança relacional:</u> Deriva de interações repetidas ao longo do tempo. Informação disponível para partilhar dentro do relacionamento em si constitui a base. Confiabilidade e dependência dão origem a expectativas positivas sobre os outros; emoção interna no relacionamento.</p>

Fonte: Lewicki, Tomlinson e Gillespie (2006, p. 1007).

O quadro 5 apresenta os trabalhos de Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992) e Lewicki e Bunker (1995, 1996) que buscaram desenvolver um modelo de confiança explicando as diferenças articuladas nos estudos que abordam o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos empresariais em comparação com a confiança no relacionamento interpessoal. A terceira abordagem, não se propunha a definir um modelo perfeito de desenvolvimento da confiança, mas contribuir para o surgimento de novas ideias que abraçassem a concepção de que esse construto é mais complexo e multifacetado.

4.3 Resultados e Relações de Confiança

De acordo com Larson (1992) o significado da confiança e as normas de reciprocidade parecem refletir a realidade da troca econômica, tomando um lugar central e dando forma aos controles sociais. Corroborando, Gulati e Singh (1998) sugerem que a confiança pode reduzir a probabilidade das hierarquias de controle nas alianças.

Vários estudos ressaltam os resultados do desempenho da confiança interorganizacional, que são particularmente importantes para as relações empresariais, sugerindo que é a variável confiança quem coloca um papel chave na determinação de uma orientação de longo prazo entre as organizações (ZAHEER; HARRIS, 2006). Na gestão dos relacionamentos, a confiança é um fator crítico para a manutenção em longo prazo (DONEY; CANNON, 1997).

A direção de causalidade não pode ser inteiramente encontrada, mas uma correlação positiva entre confiança e desempenho tem sido empiricamente confirmada. Isso é um incentivo para que esse aspecto seja melhor explorado pelos gestores organizacionais (CHILD; MÖLLERING, 2003). Conforme a pesquisa de Tacconi, Lopes e Ramos (2009), o desempenho logístico dos fornecedores e o tempo de relacionamento demonstraram-se como os principais impulsionadores para as relações de compras e confiança interorganizacionais.

Os benefícios da confiança nas transações econômicas têm sido fortemente enfatizados como um princípio importante, mesmo porque os relacionamentos entre empresas são unidades cada vez mais relevantes para explicar retornos acima do esperado (GULATI; SINGH, 1998).

O desenvolvimento da confiança talvez não siga necessariamente etapas independentes, mas em vez disso, seria muito mais uma sustentação, uma base que permite construir um relacionamento de mútua confiança, que estaria presente de forma ativa durante todo o tempo (CHILD; RODRIGUES, 2007).

O desenvolvimento de uma confiança ativa é particularmente valioso em ambientes como a contemporânea China, na qual as bases institucionais para a confiança continuam subdesenvolvidas. A China tem uma longa experiência de dificuldades com a institucionalização de normas legais e sistemas administrativos, que persistem apesar de sua considerável modernização econômica. Esse país está se modernizando, mas ainda não é suficientemente moderno, de forma econômica e social para que existam relações comerciais apoiadas na confiança sobre o sistema institucional (CHILD; MÖLLERING, 2003).

Segundo Uzzi e Gillespie (2002) as relações baseadas na confiança e na reciprocidade são mais prováveis de promover a transferência de conhecimentos e de recursos distintivos, porque os arranjos formais de governança, como por exemplo, em que as firmas e os bancos usam para proteger seus ativos, tais como a garantia ou os contratos oferecem proteções frágeis contra à deserção do relacionamento ou de acesso aos recursos pessoais. O desenvolvimento de um bom relacionamento pessoal e a transferência de práticas empresariais tende a aumentar a confiança (CHILD; MÖLLERING, 2003).

Nas relações interorganizacionais, conforme Gulati e Singh (1998), a inclusão de mais sócios em uma aliança pode fazer com que a identificação e a realização de interesses comuns sejam mais difíceis, complicando a tarefa de assegurar a confiança entre os parceiros da aliança. Além disso, simplesmente ter mais parceiros fará com que seja menos provável que todos os parceiros confiarão em todos os outros parceiros da aliança.

Gulati e Singh (1998) avaliando a influência da confiança como um dos fatores que podem afetar a escolha da estrutura de governança das alianças, concluíram que a repetição dos laços diminui o uso de controles hierárquicos. Os resultados sobre a origem dos parceiros revelaram uma tendência interessante, a comparação entre alianças locais e de outras regiões foi amplamente consistente com a expectativa de que a confiança local é maior do que entre as alianças regionais.

Na pesquisa de Tacconi, Lopes e Ramos (2009) o comprador ressaltou que a proximidade das fontes de suprimentos aumentava o relacionamento e a confiança em virtude

de uma maior velocidade de resposta do fornecedor. Gulati (1995) já destacava que quanto maior for a distância entre as empresas menor será a possibilidade de formarem alianças.

A confiança oferece a oportunidade de reduzir o controle, porque esse procedimento administrativo de monitorar as pessoas não seria necessário, em virtude de não se esperar que tenham comportamentos oportunistas. Entretanto, a certeza oferecida pela confiança é sempre subjetiva e arriscada (CHILD; MÖLLERING, 2003).

Doney e Cannon (1997) sugerem que apesar do processo de construção da confiança ser caro, levar tempo e ser complexo, seus resultados em termos de potencial de influenciar o grau dos laços vendedor-comprador e de acentuar a lealdade, pode ser de importância crítica para as firmas fornecedoras.

Viana e Baldi (2008) descrevem que em uma cadeia de suprimentos, cujos relacionamentos se configuram nas relações cliente-fornecedor, é possível a ocorrência de diferentes tipos de laços interorganizacionais. Na operação de relações entre clientes e fornecedores podem ocorrer na forma de laços *arm's length*, em exemplos como aquisição de material de expediente e serviços de manutenção. Contudo, as relações mais importantes para o sucesso em uma cadeia de suprimentos seriam aquelas baseadas em laços imersos.

Segundo Child (2001), a confiança produz diversos benefícios, tais como: gera uma disponibilidade entre os parceiros para vencer as diferenças culturais e para trabalharem independente das dificuldades que surgem na colaboração; incentiva aos parceiros trabalharem em conjunto para lidar com os imprevistos que os acordos formais não tinham previsto, permitindo que se ajustem de forma rápida e com menos conflito; reduz os rigorosos controles e a dependência dos contratos formais; e amplia a troca de ideias e informações que possibilita melhorar a inovação empresarial.

Há algumas discussões na literatura sobre o papel das rotinas gerenciais nas relações interorganizacionais e o grau com que essas rotinas podem servir como mecanismos alternativos para a confiança. Focar como as expectativas, comportamentos, ações e resultados da interface interorganizacional são influenciados ou determinados pela confiança é importante para entender o papel da confiança nas relações interorganizacionais (ZAHEER; HARRIS, 2006).

4.4 A Confiança Interorganizacional nas Compras

Este tópico apresenta os estudos empíricos que investigaram a confiança com foco na relação comprador-fornecedor ou relações de troca, dentro de uma perspectiva que combina diversas abordagens teóricas centrais para o estudo da confiança, tais como teoria dos custos de transação, teoria baseada em recursos e teoria do capital social.

Para isso, inicia-se com o estudo clássico de Morgan e Hunt desenvolvido em 1994, passando pelos trabalhos mais citados no *Web of Science* em abril de 2009, em uma combinação das palavras *trust – supplier – buyer*, como Doney e Cannon de 1997 (mais de 500 citações) e Zaheer, McEvily e Perrone de 1998 (mais de 300 citações), complementados com outros trabalhos empíricos relevantes.

Em 2011, realizou-se um novo levantamento no *Web of Science* com os seguintes tópicos *model trust – interorganizational – buyer supplier*. Essa busca apresentou dezoito trabalhos que foram publicados entre 2006 e 2011. Após a verificação dos trabalhos foi encontrado um trabalho que investigou os antecedentes da confiança que foi o trabalho de Nyaga, Whipple, Lynch (2010). Os demais trabalhos abordam apenas algum aspecto que é antecedente da confiança como por exemplo o trabalho de Gullett *et al.* (2009) que verificou de forma teórica os seis elementos éticos que possuem um papel chave na definição das relações entre compradores e fornecedores ou o trabalho de Wagner, Coley e Lindermann (2011) que estudaram o efeito da reputação sobre o futuro das relações entre compradores e fornecedores. Ou seja, esses estudos abordavam pontualmente alguma questão referente a um ou outro antecedente da confiança em relações de compras empresariais. Vale ainda ressaltar, o estudo de Hald, Cordón e Vollmann (2009) que buscou verificar os mecanismos que causam a atração para que compradores e fornecedores trabalhem em conjunto com base em três correntes da literatura que são o valor esperado, a confiança e a dependência existente entre as partes. Esse estudo foi de cunho teórico, fundamentado na teoria das trocas sociais e confirma a confiança como elemento essencial para as relações entre compradores e fornecedores organizacionais. Além desses trabalhos, em 2011 verificou-se que Cannon *et al.* (2010) desenvolveu um trabalho com Doney e mais dois autores no qual estes investigaram se os efeitos da confiança e do desempenho a longo prazo são moderados pela cultura e concluíram que as diferenças culturais devem ser levadas em consideração para o desenvolvimento de estratégias de compra empresariais.

Dessa forma, a seguir estão apresentados de forma mais detalhada os objetivos, alguns pontos do referencial teórico e da metodologia bem como os principais resultados dos trabalhos que mais se alinham com esta tese.

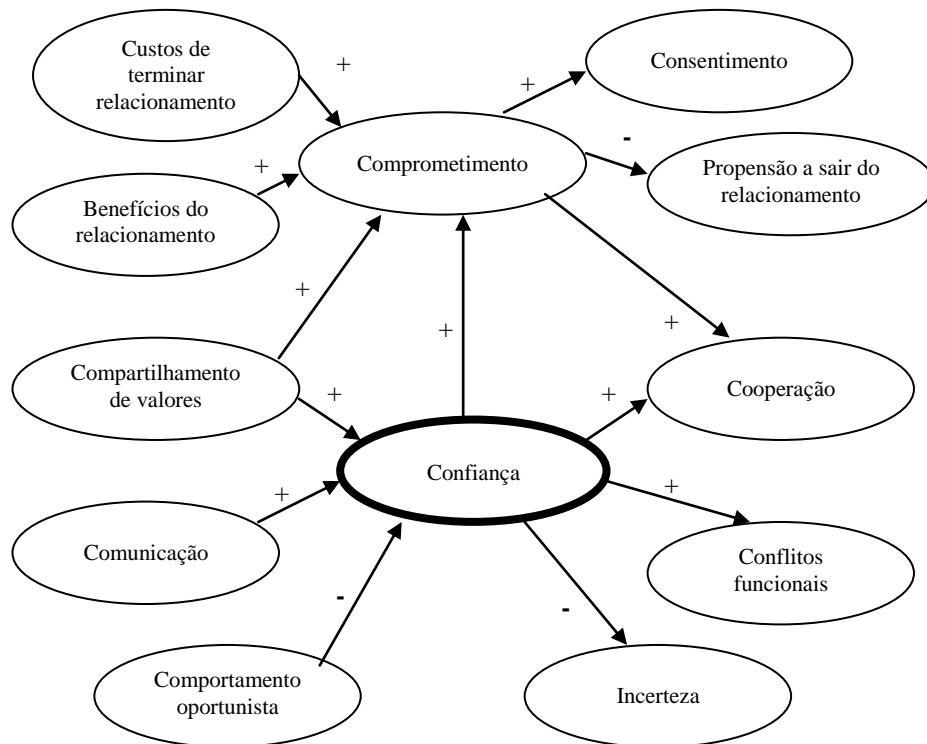
A pesquisa de Morgan e Hunt (1994) teve como objetivo explorar a natureza do marketing de relacionamento e duas características associadas como essenciais para uma cooperação eficaz que são a confiança e o comprometimento. Esse trabalho foi realizado nos Estados Unidos com revendedores de pneus de automóveis, porque suas relações com os fornecedores eram potencialmente importantes para as questões que seriam investigadas.

No referencial teórico Morgan e Hunt (1994) resgatam que a confiança influencia as relações de comprometimento, em que ressaltam um texto de Spekman de 1988 para apresentar a confiança como a pedra angular das parcerias estratégicas. Nessa pesquisa eles ressaltam Fox (1974) e Scanzoni (1979) para confirmar que tanto o construto compromisso quanto confiança têm sido amplamente estudados pela literatura das trocas sociais. Além de referenciar Barney (1990), visão baseada em recursos, e Donaldson (1990), da contingência estrutural, para expor que em comportamento organizacional, o estudo das “normas de confiança” é considerado uma característica das teorias de gestão.

Segundo Morgan e Hunt (1994, p.24), a “teoria da troca social explicaria a relação de causalidade com o princípio da reciprocidade generalizada sustentando que a falta de confiança gera desconfiança”. E faz referência a McDonald (1981) quando descreve que a desconfiança diminuiria o compromisso com o relacionamento e tornaria essas transações de curta duração. Dessa forma, esses autores definem a confiança como existente quando uma parte tem confidencialidade em um parceiro de troca

Nesse trabalho, Morgan e Hunt (1994) testaram várias hipóteses relacionadas aos fatores que influenciam a confiança e o comprometimento nas relações de troca em relações de mercado, conforme figura 6.

Figura 6 – O modelo de Morgan e Hunt



Fonte: Morgan e Hunt (1994, P. 22).

No relacionamento entre os membros nas relações de troca foram definidas como variáveis-chave o comprometimento e a confiança no modelo de Morgan e Hunt (1994). Essas variáveis eram mediadoras de cinco antecedentes (custo do relacionamento, benefícios do relacionamento, compartilhamento de valores, comunicação e comportamento oportunista) e cinco resultados (consentimento, propensão a sair do relacionamento, cooperação, conflitos funcionais e incerteza na tomada de decisão).

Utilizando a modelagem de equações estruturais, esses autores verificaram que todos os três construtos, compartilhamento de valores, comunicação e comportamento oportunista, testados como antecedentes da confiança foram confirmados pelo teste estatístico. Dessa forma, quanto maior o compartilhamento de informações e a comunicação maior a confiança nas relações de mercado e, inversamente, quanto maior o comportamento oportunista menor será a confiança nessas relações. Em um modelo concorrente, muito utilizado em testes de modelagem, só as variáveis comportamento oportunístico e benefício das relações foram encontrados por afetar a cooperação de forma significativa. Além disso, a correlação entre comprometimento e confiança foi elevada.

Morgan e Hunt (1994, p. 25) definem compartilhamento de valores como “a extensão com que os parceiros têm crenças em comum sobre o comportamento, objetivos e políticas que são importantes ou não, apropriadas ou não, certas ou erradas”. A comunicação é definida como “o compartilhamento de forma formal e informal de informações significativa e oportuna entre as empresas”. E comportamento oportunístico seria “buscar o interesse próprio com astúcia” retirado da literatura de Williamson (1975, p.6).

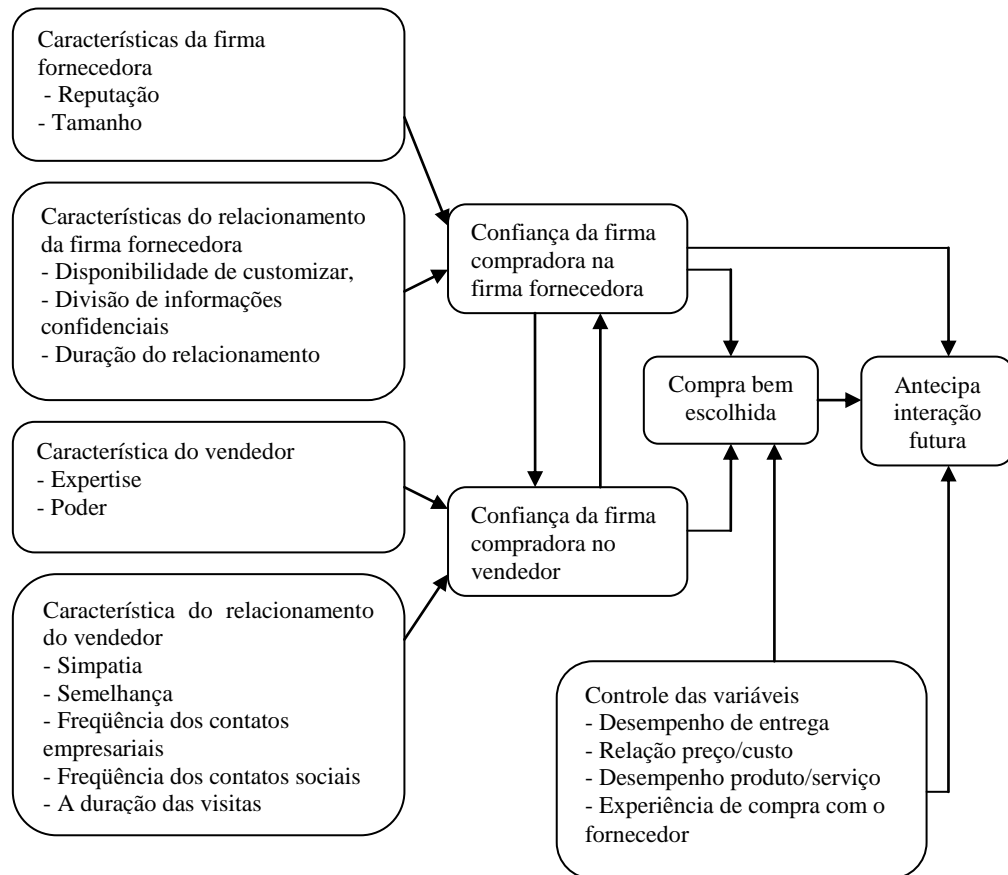
Concluíram ainda que o sucesso nas relações de mercado, oriundas das trocas, requerem comportamento cooperativo. Para corroborar com essa afirmação resgatam um texto de Van de Ven de 1976 (MORGAN; HUNT, 1994) que coloca que o objetivo final das organizações envolve as relações interorganizacionais para o atingimento dos objetivos que são inatingíveis pelas organizações de forma independente.

O trabalho de Morgan e Hunt (1994) foi uma das principais referências utilizadas na pesquisa de Doney e Cannon (1997), que buscava fornecer novas ideias sobre como a confiança se desenvolve e como ela influencia o comportamento de compra industrial nos Estados Unidos.

Conforme Doney e Cannon (1997) são integradas teorias de diversas disciplinas para tentar responder aos seus objetivos de pesquisa. Nesse resgate, no referencial teórico, destacam trechos de autores como Pfeffer e Salancik (1978) da dependência de recursos, Williamson (1985/1991) da teoria dos custos de transação, Lewicki e Bunker (1995) da psicologia social, Morgan e Hunt (1994) da literatura de marketing e Lewis e Weigert (1985), da corrente sociológica. Segundo os mesmos, eles desenham a confiança sob a ótica das teorias oriundas da psicologia social, sociologia, economia e marketing.

Com relação à pesquisa de Doney e Cannon (1997), o trabalho deles oferece um quadro conceitual para ser confirmado ou não com a pesquisa, que está exposto na figura 7. Nesse quadro estão apresentadas as hipóteses iniciais da pesquisa sobre a confiança, as características da empresa do fornecedor e de seu vendedor, e os aspectos do relacionamento da firma compradora com o fornecedor e o vendedor, que fornecem uma base para inferir sobre a confiança da firma compradora, que seria a confiança interorganizacional.

Figura 7 – Antecedentes e conseqüências da confiança de uma firma fornecedora e seu vendedor



Fonte: Doney e Cannon (1997, p. 39).

De acordo com o modelo que foi estudado por Doney e Cannon (1997), que está exposto na figura 7, algumas características da firma e do vendedor, bem como do relacionamento da firma e do relacionamento do vendedor afetam a confiança da firma compradora na firma fornecedora.

Realizados os levantamentos e os testes estatísticos, os resultados mostraram que com relação às características da firma, o tamanho da firma fornecedora tinha um impacto significativo na confiança para a firma compradora e a reputação foi retirada da análise por falta de validade no cruzamento dos dados da análise discriminante. Com respeito às características do relacionamento da firma fornecedora, a disponibilidade para customizar ao gosto do cliente tinha um impacto significativo na confiança para a firma compradora, ao passo que a boa vontade para dividir informações confidenciais e a duração dos relacionamentos não estavam relacionados a confiança entre a firma fornecedora e compradora. No que se refere à característica do vendedor, a expertise do vendedor também

apresentou um efeito positivo sobre a confiança da firma compradora. Entretanto, o grau com que a firma compradora percebe o vendedor como poderoso não estava relacionada à confiança no vendedor. Com relação à característica do relacionamento do vendedor, a extensão com que o vendedor era percebido como simpático e semelhante aos membros da firma compradora teve um impacto positivo sobre a confiança da firma compradora no vendedor. Também como esperado, a frequência de contatos empresariais com o vendedor influenciava positivamente a confiança da firma compradora no vendedor. Contudo, a frequência com que ocorriam as interações sociais com o vendedor e a duração das visitas do vendedor na firma compradora não estavam relacionadas à confiança da firma compradora no vendedor.

Concluíram que a confiança da firma compradora na firma fornecedora estava relacionada ao tamanho da empresa e a customização de produtos ou serviços, em que quanto maior o tamanho da organização fornecedora e/ou quanto mais um fornecedor se disponibiliza a atender as exigências do comprador, maior tende a ser o nível de confiança do comprador na firma fornecedora. Com relação à confiança da firma compradora no vendedor, esta era oriunda de uma maior expertise do vendedor aliado a simpatia do vendedor, a frequência com que mantém contatos empresariais e a semelhança entre esses indivíduos, comprador e fornecedor.

Uma descoberta na pesquisa de Doney e Cannon (1997) foi que a confiança de uma firma fornecedora estava positivamente relacionada à probabilidade de que os compradores fizessem negócios com esses fornecedores no futuro. Essa associação surge com respeito aos controles de desempenho do fornecedor, experiência passada com fornecedor e a decisão de selecionar o fornecedor atual. Aparentemente, as firmas compradoras avaliam a confiabilidade de um fornecedor e consideram a confiança como um importante pré-requisito para construir as relações de longo prazo. Além disso, os resultados confirmam que as firmas compradoras desenvolvem confiança em ambos, na firma fornecedora e no vendedor ou seja, a confiança em uma firma fornecedora e seu representante, embora relacionados, representam conceitos diferentes.

Outra pesquisa que é muito referenciada em outros estudos é a pesquisa de Zaheer, McEvily e Perrone (1998), na qual procuraram explorar, com base nas relações entre fornecedor e comprador, como a confiança opera no nível de análise individual e organizacional? Como a confiança nesses dois níveis está relacionada? Como os mecanismos em que esse inerente fenômeno no nível individual se traduz em um resultado no nível

organizacional, no desempenho? Dessa forma, o objetivo da pesquisa era analisar o papel da confiança nas trocas entre firmas em dois níveis de análise (confiança interorganizacional e interpessoal) e avaliar esse efeito sobre os custos de negociação, conflito e desempenho.

Essa pesquisa foi desenvolvida nos Estados Unidos, com as fábricas de equipamentos elétricos e seus componentes. A base de dados para o levantamento dos compradores foi a mesma utilizada na pesquisa de Doney e Cannon (1997) em que os membros eram da *National Association of Purchasing Managers* – NAPM, sendo que na pesquisa de Doney e Cannon foram levantados 210 questionários completos e na pesquisa de Zaheer, McEvily e Perrone (1998) foram coletados 205 questionários, sendo 120 questionários respondidos por gerentes de compras e 85 questionários respondidos por um segundo respondente na organização compradora, fazendo uso de múltiplos informantes para atender a questão das relações interorganizacionais. Inicialmente, era solicitado ao gerente de compras que ele selecionasse seus quatro primeiros fornecedores e depois identificasse a empresa com quem ele tem tratado de forma mais específica.

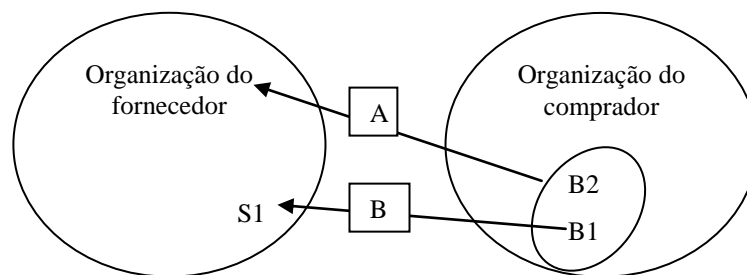
No início do texto de Zaheer, McEvily e Perrone (1998, p. 141) eles destacam uma citação de Jay B. Barney de 1995, da visão baseada em recursos, “a confiança interpessoal e interorganizacional tem sido amplamente citada como um importante componente das trocas econômicas. Entretanto, raramente esse conceito tem sido medido e suas implicações examinadas”, que é exatamente a lacuna da pesquisa de Zaheer, McEvily e Perrone.

No decorrer do referencial teórico dessa pesquisa, são resgatados autores de correntes econômicas como Coase (1937) o qual justificou a existência da organização pelo fato de que a ida ao mercado ou o uso do preço como mecanismo de coordenação não se dá sem custo, os quais ele define como custos de transação; Williamson (1985) quando expõe que em condições de pouca confiança, as negociações tornam-se difíceis por causa da possibilidade de oportunismo antes ou após as trocas; e Pfeffer (1982) para expor que as organizações são pluralistas, divididas em interesses, subunidades e subculturas. Também foram resgatados autores da corrente sociológica como Zucker (1986), para abordar a questão dos grupos sociais; Granovetter (1985) para afirmar a importância da confiança nas trocas econômicas e Lewis e Weigert (1985) quando apresentam que as características da confiança interorganizacional são baseadas em três componentes, que são a previsibilidade, a confiabilidade e a lealdade (*predictability, reliability e fairness*). Além desses, a literatura de marketing aparece em citações como Anderson e Weitz (1989), para ajudar a definir a

confiança como uma expectativa de que um ator pode ser invocado para cumprir com as suas obrigações.

Conforme exposto anteriormente na literatura de Doney e Cannon (1997), Zaheer, McEvily e Perrone (1998) também veem a confiança interpessoal e interorganizacional nas relações de compra como construtos distintos e apresentam em um diagrama como esses tipos de confiança funcionam. Veja essa diferenciação na figura 8.

Figura 8 – Confiança interorganizacional e interpessoal



S1 – <i>Boundary Spanner</i> Principal	B1 – <i>Boundary Spanner</i> Principal
	B2 – <i>Boundary Spanner</i> Secundário
A – Confiança interorganizacional	B – Confiança interpessoal

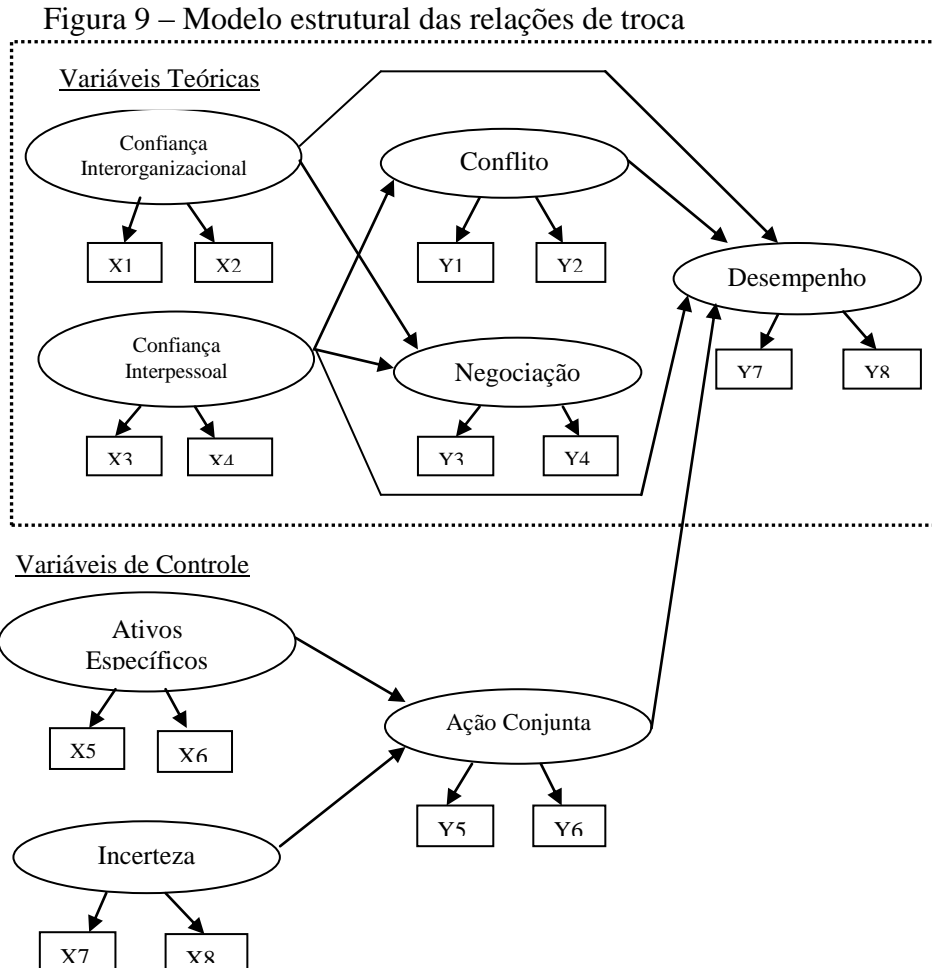
Fonte: Zaheer, McEvily e Perrone (1998, p. 142).

Na figura 8, o termo confiança interpessoal funciona como uma confiança colocada pelo indivíduo *Boundary Spanner* em outro indivíduo oposto ao membro, e o termo confiança interorganizacional seria a extensão da confiança colocada em um parceiro organizacional pelos membros de uma organização local. *Boundary Spanner* é conhecido como campeão de redes, relações estratégicas, catalisadores, dentre outros. É um membro organizacional que liga sua empresa com o ambiente externo, facilitando o desenvolvimento de redes de conhecimento, a troca de informações (BIK-KAY, 2003).

Na pesquisa de Zaheer, McEvily e Perrone (1998) a primeira hipótese era testar a força da correlação entre esses dois construtos, confiança interpessoal e confiança interorganizacional, de acordo com o que era informado pelos gerentes de compras. Eles verificaram que esses construtos estavam altamente correlacionados de forma positiva e estatisticamente significativa.

O modelo estrutural proposto na pesquisa de Zaheer, McEvily e Perrone (1998) especifica as relações entre confiança e desempenho, mediadas por conflito e custos de

negociação, utilizando como variáveis de controle os ativos específicos, as ações conjuntas e a incerteza que são aspectos da literatura dos custos de transação, que pode ser observado na figura 9.



Fonte: Zaheer, McEvily e Perrone (1998, p. 154).

A figura 9 foi utilizada para realizar os testes do modelo estrutural das relações de troca e verificou-se que existe uma relação negativa entre confiança interorganizacional e custos de negociação. Isso representa que quanto maior a confiança interorganizacional menores serão os custos gastos com a negociação, em relação ao tempo e ao esforço para equilibrar custo e benefício nas relações de troca.

Uma hipótese que não foi confirmada estatisticamente pelo estudo predizia a relação negativa entre confiança interpessoal e custos de negociação. Dessa forma, contrario ao achado anterior, uma maior confiança interpessoal não representa menores gastos com os custos de negociação. Deve-se chamar atenção, no entanto, que esse resultado pode ser

explicado pelo contexto institucional em que se realizou o estudo, ou seja, ambientes de negociação nas quais as instituições apresentam elevada legitimidade a confiança interpessoal pode perder força. Em contextos em que as instituições estão em processo de legitimação, pode haver uma tendência maior da confiança interpessoal exercer maior influência nos custos de transação, como é o caso da China.

Foi confirmada uma relação negativa entre confiança interorganizacional e conflito. Quanto maior a confiança interorganizacional menor tende a ser os conflitos nas relações de troca. Novamente, esse mesmo achado não se configurou para as relações interpessoais, porque não foi observada uma relação negativa entre confiança interpessoal e conflito. Essa relação até foi positiva, mas não foi estatisticamente significativa. Por isso, não se pode afirmar que a confiança interpessoal reduz o conflito nas relações de troca.

Outras duas hipóteses que não foram confirmadas referem-se a uma relação negativa entre o desempenho do fornecedor e os custos de negociação e a outra que predizia uma relação negativa entre desempenho e conflito. Portanto, não foi estatisticamente confirmado que um maior desempenho por parte do fornecedor reduz os custos de negociação ou reduz o nível de conflito nessas transações.

Verificou-se que a confiança interorganizacional estava relacionada de forma positiva e significativa com o desempenho, mas essa relação positiva entre confiança interpessoal e desempenho não foi significativa do ponto de vista estatístico.

As variáveis de controle sobre a incerteza do ambiente, os ativos específicos e as formas de governança (ação conjunta) foram utilizadas para organizar as informações, mas não houve hipóteses relacionando essas variáveis e os construtos investigados na pesquisa.

Sintetizando o estudo de Zaheer, McEvily, Perrone (1998), os resultados apoiam amplamente a tese de que a confiança interorganizacional nos relacionamentos de troca influencia o processo de negociação e desempenho. Entretanto, para estes autores a descoberta mais impressionante é que a confiança interpessoal e interorganizacional operam de forma completamente diferente dentro das relações de troca. Da perspectiva do indivíduo *boundary spanning* nas compras organizacionais, significa que o comprador confia mais em um típico fornecedor com quem trata; mas a organização compradora possui uma maior confiança na organização fornecedora, implicando que os efeitos da confiança no contexto das relações interorganizacionais são distintos na análise de nível individual e organizacional.

Esses mesmos autores no ano de 2003 desenvolveram outra pesquisa com o objetivo de apresentar a visão da confiança no *boundary spanner* como uma extensão do reflexo da autonomia desse profissional; na qual a autonomia é vista como um conceito multidimensional, que reflete o desempenho que os agentes têm em interpretar e decretar seus papéis. Para isso, Perrone, Zaheer e McEvily (2003) conceituam e medem três componentes-chaves do papel da autonomia que são a influência funcional, a posse e o clã cultural.

Essa pesquisa, também desenvolvida nos Estados Unidos, incluiu a coleta de dados do representante do fornecedor e do gerente comprador, utilizando a mesma lista dos dois trabalhos anteriores, que foi a *National Association of Purchasing Managers* – NAPM. Os gerentes de compras relatavam sobre os componentes-chave do papel da autonomia (influência funcional, posse e clã cultural), e os representantes dos fornecedores relatavam seu nível de confiança no gerente de compras. A pesquisa coletou uma amostra formada por 187 gerentes de compras e 184 representantes dos fornecedores, totalizando 149 díades completas, mas após eliminar os questionários com valores ausentes ficaram com 119 díades válidas.

No início do referencial teórico, no ponto que aborda a confiança no gestor de compras, os autores utilizaram Anderson e Weitz (1989), da literatura de marketing, para iniciar a definição que fazem de confiança, na qual é definida como uma expectativa do fornecedor que um gerente de compra pode ser invocado para cumprir as obrigações. Em seguida, os pesquisadores Perrone, Zaheer e McEvily (2003) fazem a sua própria conceituação de confiança em termo de três componentes-chaves que seriam a confiabilidade, a previsibilidade e a equidade. Além de resgatar Lewicki e Bunker (1996), da psicologia social, para apresentar que a definição que fazem sobre confiança engloba muito mais do que apenas uma previsibilidade sobre um outro indivíduo.

Da teoria dos custos de transação aparece Williamson (1975/1985) para apresentar que o papel da autonomia é importante para lidar com as contingências imprevistas, e ajustes associados, que surgem no contexto das relações comprador-fornecedor. Thompson (1967), da teoria da contingência estrutural, é empregado para abordar a influência funcional, que seria baseada na interdependência funcional, que cria subunidades organizacionais necessárias para coordenar as atividades. E Pfeffer (1982/1992), da dependência de recursos, aparece para justificar que gestores que se mantêm no cargo por um longo período de tempo são, na maioria das vezes, mais poderosos, porque os membros de uma organização tipicamente ganham influência e *status* à medida que aumenta o seu mandato.

O autor Coleman (1988/1990), da teoria do capital social, é utilizado para expor que uma fonte de poder informal é o capital social, ou os valores derivados das redes de relações informais. E Zucker (1986), da corrente sociológica, é exposto no texto para explicar que os indivíduos confiam nas pessoas que lhe parecem mais semelhantes, uma vez que se presume que os similares tendem a compartilhar valores e crenças comuns. Child (1999) define essa confiança baseada na semelhança como confiança normativa.

Perrone, Zaheer e McEvily (2003) fazem uso de uma diversidade de teorias para trabalhar o seu referencial teórico, mas sempre mantendo o foco da confiança como uma expectativa. E concluem que o nível de confiança colocado pelo representante do fornecedor nas relações de compra é substancialmente influenciado pelo grau de autonomia que o gerente de compras tem em interpretar seus papéis *boundary spanning*. O papel da autonomia influencia a confiança no gerente de compras pela criação de oportunidades para atender as expectativas do fornecedor.

A pesquisa de Zhao e Cavusgil (2006) tinha como objetivo investigar o impacto das orientações de mercado do fornecedor sobre a confiança do fabricante. Essa pesquisa foi realizada nos Estados Unidos com uma amostra de 184 questionários diádicos (fornecedores e compradores), como na amostra da pesquisa de Perrone, Zaheer e McEvily (2003), apesar dos objetivos serem diferentes.

Zhao e Cavusgil (2006) desenvolveram essa pesquisa com uma variedade de indústrias que incluíam os setores da química, eletrônicos, máquinas, software, aeronaves e instrumentos, utilizando a lista nacional dos correios para definir o universo.

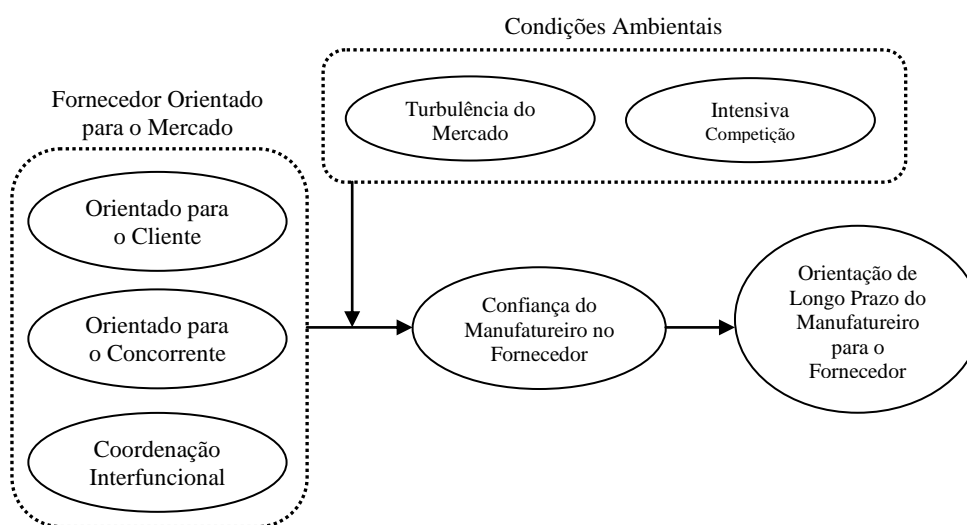
O levantamento desses autores foi realizado em duas etapas. Na primeira etapa, os fabricantes eram questionados sobre um fornecedor específico com perguntas que abrangiam os temas confiança, orientações de longo prazo e ambiente. Na segunda etapa, foram enviados para alguns fornecedores específicos, conforme o levantamento realizado com os compradores, um questionário que enfocava sobre as orientações de mercado do fornecedor.

O referencial teórico, conforme descrito por esses autores baseia-se na literatura de marketing e em pesquisas sobre as relações interfirmas. Por isso, utilizam autores como Anderson e Weitz (1992), Siguaw *et al.* (1998) e Morgan e Hunt (1994), que são da literatura de marketing. No entanto, encontram-se autores da teoria da dependência de recursos como Pfeffer e Salancik (1978) para justificar que quando há uma intensificação competitiva e/ou

ambientes de mercado turbulentos existe uma necessidade de aumentar a coordenação nas relações interfirmas, porque a incerteza e a complexidade das tarefas aumentam.

Conforme Zhao e Cavusgil (2006), a literatura de marketing descreve que um fornecedor orientado para o mercado é mais provável de apoiar o fabricante em muitos aspectos, tais como atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos produtos; e que o fornecedor com um comportamento orientado para o mercado melhora a confiança do fabricante, e assim a confiança afetaria positivamente a orientação de longo prazo do fabricante para o fornecedor. Nessa linha de raciocínio, esses autores desenvolveram um modelo para estudar as orientações de mercado do fornecedor e a confiança do fabricante. Esse modelo de pesquisa proposto pode ser verificado na figura 10.

Figura 10 – Modelo para estudar a orientação de mercado do fornecedor e a confiança do fabricante



Fonte: Zhao e Cavusgil (2006, p. 406).

O modelo de pesquisa proposto na figura 10 define que a confiança do manufateiro no fornecedor decorre de uma combinação da orientação para o mercado do fornecedor e de algumas condições ambientais favoráveis para isso. Uma vez formada a confiança ela leva a orientações de longo prazo entre essas duas partes. Esse modelo reconhece que a empresa age de forma diferente em diferentes ambientes e que as medidas ambientais refletem a probabilidade de que uma empresa vai se antecipar as mudanças nas preferências dos clientes e nas atividades dos concorrentes.

Zhao e Cavusgil (2006) propõem que em ambientes caracterizados pela alta turbulência do mercado e com uma competição intensa possuir um fornecedor que seja orientado para o mercado torna-se mais crítico e por isso, essas questões influenciam o desenvolvimento da confiança do fabricante no fornecedor.

A turbulência do mercado representaria as mudanças na composição dos consumidores e em suas preferências e a intensiva competição seria o nível de concorrência que a empresa enfrenta.

Um fornecedor orientado para o mercado seria formado por três construtos que são a orientação para o cliente, no qual o fornecedor colocaria o cliente em primeiro lugar; a orientação para o concorrente, que representa o fornecedor que tem como objetivo conquistar os clientes de seus concorrentes e tende a fornecer diversas vantagens aos compradores; e coordenação interfuncional em que são integradas todas as funções da empresa em prol do atendimento ao cliente fabricante.

Os resultados com o uso do teste de qui-quadrado indicaram que a turbulência de mercado apresentou-se significativa no impacto dos três aspectos do fornecedor: ser orientado para o cliente, ser orientado para o concorrente e ter coordenação interfuncional, todos três atrelados a confiança do fabricante. No entanto, esse mesmo teste quando trabalhou a variável intensiva competição apresentou-se significativa do ponto de vista estatístico para os aspectos do fornecedor ser orientado para o cliente e do fornecedor possuir coordenação interfuncional, mas não foi significativa na questão do fornecedor ser orientado para o concorrente. Portanto, essa hipótese não foi confirmada neste estudo.

Na visão de Zhao e Cavusgil (2006), a orientação do fornecedor para o concorrente não foi significativo porque na percepção do manufatureiro os movimentos competitivos de um fornecedor não estariam relacionadas as estratégias empresariais do comprador. Portanto, o fabricante atribui um valor maior ao apoio direto do fornecedor em suas atividades, buscando cultivar a satisfação do manufatureiro e respondendo rapidamente as suas exigências.

Segundo Zhao e Cavusgil (2006), orientação para o cliente inclui pesquisar o fabricante, estar aberto às preocupações do fabricante e fornecer informações precisas e importantes para o fabricante. A relação entre o fornecedor estar orientado para o cliente e a confiança do fabricante no fornecedor está em consonância com as conclusões de pesquisas anteriores sobre orientação para o mercado e as relações interfirmas. Quando um fornecedor é

percebido com esse tipo de comportamento esse tende a ser credível e benevolente, e dessa forma, é visto pelo fabricante como digno de confiança.

A coordenação interfuncional tende a criar um valor superior para o cliente, no qual a título de exemplo o fabricante deixaria o fornecedor realizar o desenho de certos componentes. Para isso é necessário uma comunicação eficaz e eficiente além da coordenação de diversas áreas como marketing, produção, design e vendas no fornecedor. Portanto, a coordenação interfuncional representa o compromisso do fornecedor em relação ao fabricante.

A pesquisa expôs que a orientação de longo prazo do fabricante para o fornecedor estava positivamente relacionado com a confiança do fabricante o que faz com que a confiança do comprador aumente o tempo de relacionamento.

Embora essa pesquisa tenha gerado resultados satisfatórios em relação a confiabilidade das medidas, Zhao e Cavusgil (2006) sugerem que o uso de múltiplos informantes na coleta dos dados melhora a qualidade da análise. Essa orientação será abordada na metodologia e adotada neste estudo de doutorado.

Também com foco em marketing foi o trabalho desenvolvido por Hernandez e Santos (2007) que teve como objetivo testar um modelo de mensuração da confiança entre canais de marketing, nos quais consideravam que a confiança muda de configuração de acordo com o estágio do relacionamento.

Esse trabalho foi desenvolvido no Brasil utilizando uma amostra conveniente de clientes de uma distribuidora de produtos de informática, que são revendedoras desses produtos, totalizando 255 questionários válidos. A amostragem por conveniência são não probabilísticas, mas permitem ao pesquisador ter liberdade de escolha sobre os entrevistados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O referencial teórico apresenta a definição de confiança na visão de teóricos da personalidade, Rotter (1971), da psicologia social, Boon e Holmes (1991), e de sociólogos como Zucker (1986). Utiliza autores da literatura de marketing como Anderson e Weitz (1989), Anderson e Narus (1990), Churchill (1979); da teoria social como Coleman (1990); e da teoria dos custos de transação como Williamson (1993).

Além disso, o estudo de Hernandez e Santos (2007), utiliza alguns autores que também estão presentes neste levantamento de referencial como Doney e Cannon (1997), Morgan e Hunt (1994), Zhao e Cavusgil (2006) e Zaheer, McEvily e Perrone (1998).

Hernandez e Santos (2007) se fundamentaram no modelo teórico proposto por Lewicki e Bunker (1995) que investigou a confiança interpessoal nos relacionamentos profissionais para investigar a confiança entre compradores e fornecedores. No modelo desenvolvido em 1995 a confiança era descrita em três bases diferentes: o calculativo, de conhecimento e de identificação, que dependem uma das outras ao longo do tempo. No entanto, Hernandez e Santos propuseram a inclusão da confiança disposicional, criando um quarto nível de confiança nas relações existentes nos canais de marketing.

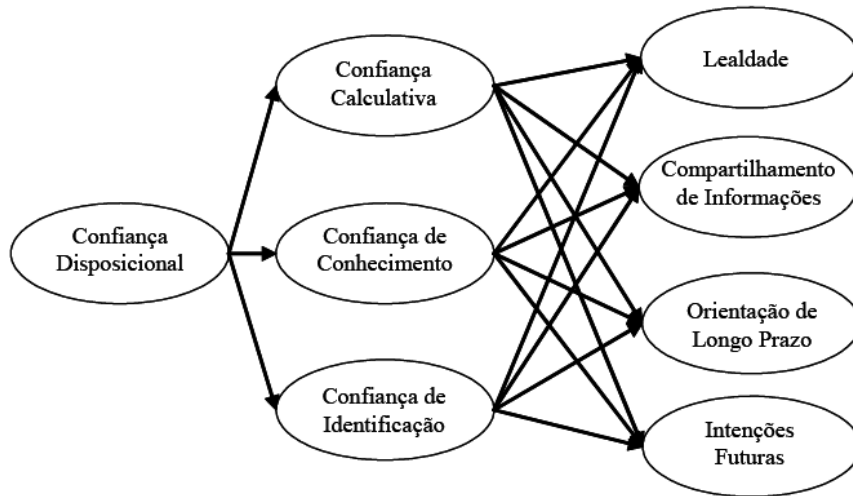
Para Lewicki e Bunker (1996), a confiança do tipo calculativo deriva das escolhas racionais baseadas em trocas econômicas. A confiança baseada no conhecimento estaria fundamentada na previsibilidade do outro e se desenvolve ao longo do tempo, em que se conhece o outro suficientemente bem para que o comportamento do outro seja antecipável. Parte de um histórico de interações entre as partes. A confiança de identificação está baseada no conhecimento dos desejos e das intenções do outro. A confiança nesse caso existe porque as partes entendem e apreciam o querer dos outros.

Hernandez e Santos (2007) complementam esse modelo com a inclusão da variável confiança disposicional, que seria a prontidão para a confiança. Referenciando a tendência generalizada dos indivíduos a confiarem em outros ao longo de um amplo espectro de situações e pessoas.

Para a confiança calculativa, Hernandez e Santos (2007) verificaram a crença dos revendedores sobre o preço e as condições comerciais oferecidas serem mais vantajosas que os proporcionados pelos concorrentes. Para a confiança do conhecimento levantaram o histórico de sucesso das transações já realizadas. Para a confiança da identificação procuraram capturar a identificação afetiva em relação a outra. Para a confiança disposicional buscaram “capturar a crença de que as pessoas (e não um vendedor específico) se comportam de forma benevolente, íntegra e honesta” (HERNANDEZ; SANTOS, 2007, p.9).

O modelo estrutural, do modelo proposto de mensuração da confiança, da pesquisa de Hernandez e Santos (2007) pode ser visualizado na figura 11.

Figura 11 – Modelo estrutural do modelo proposto de mensuração da confiança

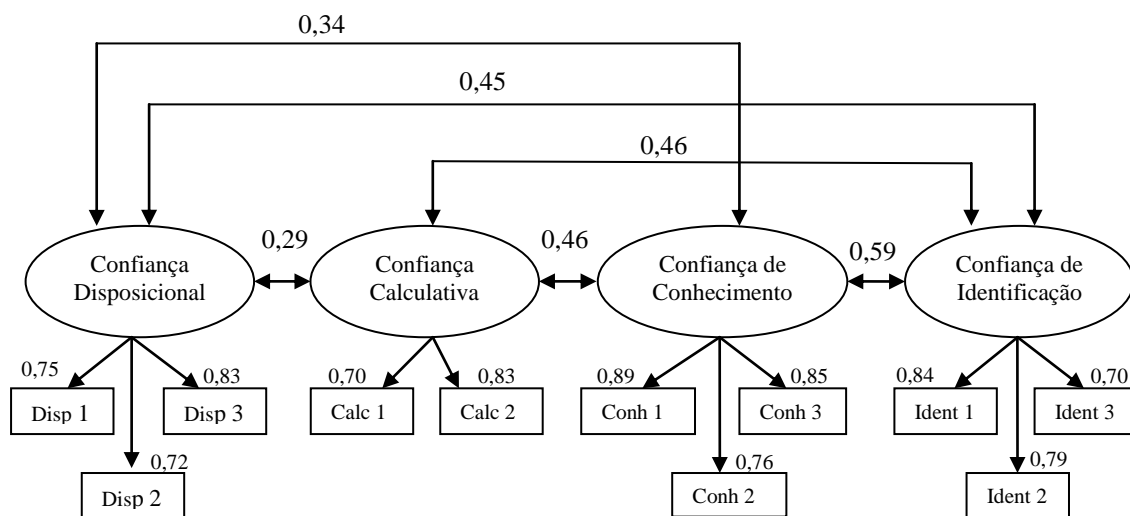


Fonte: Hernandez e Santos (2007, p. 7)

O modelo proposto por esses autores reconhece a confiança como um construto multidimensional e que pode mudar de configuração dependendo do estágio do relacionamento. Ele utiliza como variáveis dependentes a lealdade, o compartilhamento de informações, as orientações de longo prazo e as intenções futuras para verificar a viabilidade da inclusão de um novo tipo de confiança, a disposicional.

Esse trabalho utilizou análise fatorial confirmatória e apresentou boa adequação para os quatro construtos latentes da confiança do modelo proposto, conforme figura 12.

Figura 12 – Modelo de mensuração – variáveis da confiança do modelo proposto



$\chi^2(38d.f)=63,06$ ($p=0,0065$) RMSEA=0,05 NFI=0,95 CFI=0,98 RMR=0,043 GFI=0,96

Fonte: Hernandez e Santos (2007, p. 11).

O modelo exposto na figura 12 com o uso de quatro escalas mostrou-se válido e confiável e os resultados indicaram que a inclusão da escala disposicional tornou o modelo superior, ao reexplicar determinadas variáveis de interesse para o estudo do relacionamento entre canais de marketing, porque proporcionou uma maior explicação das variáveis dependentes com a inclusão da quarta escala.

Apesar da inclusão da confiança disposicional permitir uma melhor explicação das variáveis dependentes o efeito dos diferentes tipos de confiança sobre essas variáveis não se apresentaram da mesma forma. A confiança baseada em características que é utilizado como modelo rival ao modelo proposto apresentou associação positiva com todas as variáveis dependentes, lealdade, intenções futuras, compartilhamento de informações e orientação de longo prazo. Já no modelo proposto por Hernandez e Santos (2007) apenas a confiança de identificação apresentou resultado semelhante e as outras confianças do tipo calculativo e de conhecimento apresentaram associação positiva para apenas duas variáveis cada. A magnitude da associação entre as variáveis dependentes e a confiança de identificação é maior do que a magnitude da associação entre a confiança calculativo e a confiança de conhecimento, sugerindo que entre esses três tipos de confiança, a mais importante para explicar as variáveis dependentes é a confiança de identificação, que se refere ao conhecimento das intenções e desejos da outra parte, refletindo uma identificação afetiva entre as partes.

No entanto, consideram que o modelo que propõe a inclusão da confiança disposicional é superior ao modelo de confiança com os três tipos de confiança porque a confiança disposicional estava associada de forma positiva e estatisticamente significativa com as confianças do tipo calculativo, de conhecimento e de identificação.

Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) desenvolveram um estudo com o objetivo de examinar como a coevolução da confiança e a interdependência entre as firmas, conjuntamente, se desenvolvem nas relações cliente-fornecedor.

Essa pesquisa foi construída sobre um estudo de caso na indústria de papel Finlandesa, utilizando uma rede de fornecedores formada por sete pequenas firmas e uma média na área de manutenção, engenharia e consultoria, e dois clientes sendo um de uma companhia internacional de produção de papel e um focado na produção de máquinas de papel, abrangendo um total de doze relações diádicas entre as firmas. O trabalho foi desenvolvido por meio de entrevistas e questionários divididos em duas seções. Na primeira seção eram doze questões que avaliavam o nível de confiança com base em características e três questões

que verificavam a interdependência dessas relações, com base nos recursos valiosos e nos custos de mudar de fornecedor.

O referencial da pesquisa de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) destaca autores da dependência de recursos como Pfeffer e Salancik (1978) e Das e Teng (1998) para reforçar que dependência e confiança estão interrelacionados, bem como apresentam trechos da corrente econômica como Williamson (1985) para expor que a racionalidade limitada e a incerteza podem dificultar a distinção entre a confiabilidade dos atores e a cooperação daqueles que vão ter comportamentos oportunistas. Portanto, conforme descrito no artigo, apesar da economia dos custos de transação não poder explicar completamente o comportamento das organizações industriais, proporciona uma visão valiosa. Eles posicionam o estudo entre as abordagens de redes e os custos de transação para proporcionar um maior entendimento sobre a coevolução entre a confiança e a dependência.

Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) se apoiaram em diversas pesquisas sobre confiança e sobre redes, como Sako (1992), Dyer e Sing (1998), Gulati e Sing (1998), Ring e Van de Ven (1992), Sako e Helper (1998) dentre outros, para sintetizar as condições que favorecem o surgimento de diferentes tipos de confiança, como a contratual, de competência e de boa fé, descritos na literatura de Sako (1992), conforme pode ser visualizado no quadro 6.

Quadro 6 – Condições propícias para o surgimento da confiança contratual, na competência e na boa fé nas relações cliente-fornecedor

Tipo de confiança	Condições propícias para o surgimento da confiança
Confiança contractual (<i>contractual trust</i>)	Confiança em acordos verbais; Custos contratuais são evitados; Sanções legais como acordos de não divulgação não são utilizados.
Confiança na competência (<i>competence trust</i>)	Boa reputação e competência; Consistência nas entregas de produtos de alta qualidade de forma oportuna e exata; Investimentos em ativos específicos e comprometimento; Repetidas interações; Menor uso de controles formais de produção.
Confiança na boa fé (<i>Goodwill trust</i>)	Práticas de gestão de fornecimento cooperativo: seleção de fornecedores evitando licitação, com base na competência e não no preço; Descentralização da tomada de decisão; A justiça nos relacionamentos: partilha de riscos e acordos de distribuição de lucro; Compartilhamento de informações valiosas; Negociação com previsão de duração de longo prazo.

Fonte: Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008, p. 912).

Embora a confiança no quadro 6 esteja dividida em três diferentes tipos elas estão estritamente relacionadas uma às outras (LAAKSONEN; PAJUNEN; KULMALA, 2008), e se reforçam mutuamente, mas a confiança da boa fé, *goodwill*, só pode se sustentar se os outros dois tipos de confiança também existirem”. (SAKO, 1992, p. 242)

Os resultados do trabalho de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) apresentaram que os relacionamentos cliente-fornecedor se desenvolviam por intermédio de três fases distintas que seriam a triagem, o compromisso e a maturidade. Na primeira fase, a de análise, o cliente seleciona um novo fornecedor com base em relações de mercado. Na segunda fase o cliente centra parte de suas compras em fornecedores competentes com contratos de longo prazo. Essa fase de aprofundamento do relacionamento, conforme os entrevistados, são facilitados pela boa reputação e pela competência dos fornecedores. Na última fase, maturidade, o compromisso mútuo das relações é extenso, juntamente com a descentralização na tomada de decisão. Essas fases estão apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 – Estágios de desenvolvimento do relacionamento cliente-fornecedor

	Estágios de desenvolvimento		
	Fase de análise	Fase do compromisso	Fase da maturidade
Seleção do parceiro:			
- Confiança interfirma	Reputação de bom fornecedor	Confiança na competência operativa do fornecedor	Confiança na competência geral do fornecedor
- Recursos valiosos	Complementação de recursos valiosos	Transferência de recursos valiosos	Feixe de recursos valiosos
Interação:			
- Investimentos em transações específicas e comprometimento	Fornecedor: aprende fazendo	Cliente: longo tempo de comprometimento	Cliente: abertura adicional
- Aumento nas compras	Cliente: transferência de habilidades para o fornecedor.	Aumento nas trocas de informações Fornecedor: aprende fazendo	Descentralização na tomada de decisão. Fornecedor: aumento nas especificidades de ativos humanos, investimentos específicos locais
Resultados:			
- Confiança interfirma	Confiança na competência do fornecedor	Confiança na boa fé do cliente	Confiança na boa fé do cliente Confiança na competência do fornecedor
- Recursos valiosos	Fornecedor: aumento na eficácia	Diminuição no custo de transação Fornecedor: aumento na eficácia	Diminuição nos custos de transação Fornecedor: aumento na eficácia
- custos de mudar de fornecedor		Diminuição nas alternativas de parceiros	Diminuição nas alternativas de parceiros
- Dependência monetária		Aumento da dependência financeira	Aumento da dependência financeira

Fonte: Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008, p. 917).

O desenvolvimento dessas fases começa com o cliente escolhendo um novo fornecedor ou um de sua base atual para aumentar as compras com esse fornecedor específico. Essa seleção deve se basear tanto na confiança interfirmas quanto no controle dos recursos valiosos pelo fornecedor. Com o aumento nas compras realizadas junto a esse fornecedor, são realizados investimentos em ativos específicos como consequência da adaptação mútua, da transferência de habilidades e pelo aprender-fazendo. Tudo isso tende a aumentar a dependência financeira entre cliente e fornecedor. Os investimentos em ativos específicos afetam muitas dimensões dessa relação, aumentando a quantidade de confiança e de recursos valiosos com a redução no número de fornecedores alternativos disponíveis. Em virtude dessa redução no número de fornecedores, os custos de mudar de fornecedor acabam aumentando e causam uma maior interdependência entre os parceiros. A última fase inclui o crescimento da confiança entre as organizações, adquirida com uma maior troca de informações e compromissos de longo prazo. Dessa forma, um maior nível de confiança interorganizacional aumenta a quantidade de recursos valiosos como a confiança na relação que é rara e imperfeitamente imitável em virtude do seu alto grau de complexidade social (LAAKSONEN; PAJUNEN; KULMALA, 2008).

Na visão de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) o efeitos das relações nos ambientes empresariais estão limitados ao número de fornecedores alternativos ou clientes que afetam a interdependência entre cliente e fornecedor. Essas questões são relativas ao ambiente no qual as organizações estão inseridas. Essa discussão se alinha as propostas de Zhao e Cavusgil (2006) que inseriram as condições ambientais em suas pesquisas, em virtude de compreenderem a confiança como um reflexo das condições ambientais.

As evidências empíricas desse estudo indicam que as relações cliente fornecedor se apoiam quase que totalmente na confiança e nos recursos valiosos dos fornecedores. No entanto, os achados de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) em oposição ao trabalho de Sako (1992) sugerem que os relacionamentos mais próximos e cooperativos podem se desenvolver sem o aumento da confiança contratual entre os parceiros. Em todas as relações diádicas discutidos nesse estudo, a confiança contratual foi considerada em nível baixo e notadamente inferior aos níveis de outras formas de confiança, em que se pode levantar o questionamento se a confiança contratual seria uma forma real de confiança.

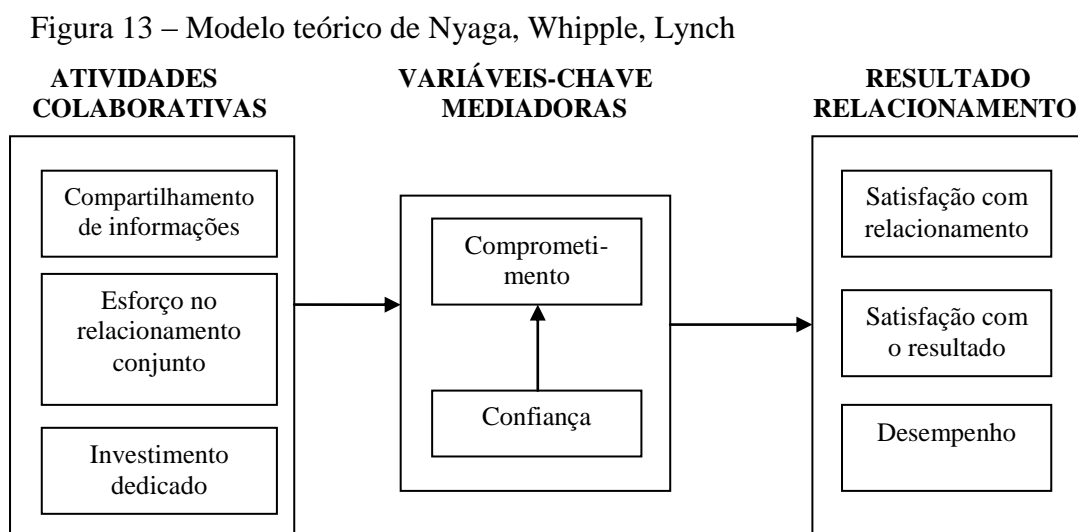
Além disso, um ponto importante é a crítica de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) de que o estudo se concentrou apenas na confiança interfirma e a confiança interpessoal ficou

em segundo plano e isso deveria ser repensado em futuras pesquisas, como será desenvolvida nesta pesquisa de tese.

A pesquisa de Nyaga, Whipple, Lynch (2010) possuía dois objetivos principais que foram examinar os antecedentes de desempenho e satisfação com relação a colaboração utilizando como mediadoras os construtos confiança e comprometimento a partir das perspectivas de compradores e fornecedores e investigar as similaridades e diferenças entre essas duas percepções com relação aos antecedentes e os resultados das relações colaborativas. Essa pesquisa foi desenvolvida nos Estados Unidos com uma base de respondentes que incluíam diferentes tipos de indústrias e empresas de serviços.

Segundo esses autores o estudo combina as abordagens econômicas, como a teoria dos custos de transação, e as abordagens sociológicas, como a teoria da troca social para definir o modelo de relacionamentos colaborativos. Nesse sentido, são utilizados autores como Williamson (1983) para discutir o uso dos ativos específicos como forma de compromisso credível, Telser (1980) para abordar a questão dos laços como potencialmente capazes de manter um relacionamento e Palmatier (2008) para corroborar que confiança e comprometimento são fatores chave do desempenho em relações de troca. Além disso, o referencial faz discussões com o uso de autores da área de marketing como Anderson e Weitz (1992) e Ganesan (1994) e da teoria das redes como Uzzi (1997), Powell (1990) e Dyer e Singh (1998).

Nesse trabalho Nyaga, Whipple, Lynch (2010) propuseram como modelo teórico a figura 13 que está exposta a seguir.



Fonte: Nyaga, Whipple, Lynch (2010, p. 103).

Conforme a figura 13, esse estudo projetou um modelo em que o compartilhamento de informações, o esforço no relacionamento conjunto e o investimento dedicado geram confiança, que por sua vez gera comprometimento e que por fim aumenta o nível de satisfação com o relacionamento, com os resultados e com o desempenho na relação entre compradores e fornecedores. Para isso, esses autores compreendem compartilhamento de informações o nível de informações críticas que são trocadas entre os parceiros incluindo as fases de concepção do produto, informações sobre os custos, os planos de desenvolvimento do produto e a previsão de oferta e demanda. O esforço no relacionamento conjunto se refere ao estabelecimento de metas de planejamento, medições de desempenho e resolução de problemas. Basicamente se refere aos parceiros alinharem suas operações e processos. E investimento dedicado diz respeito aos investimentos realizados de forma específica para a existência de um relacionamento.

Este trabalho utilizou o questionário como instrumento de pesquisa que foi realizado em duas etapas. Na primeira foram investigadas as firmas compradoras e em um segundo momento as firmas fornecedoras. A taxa de retorno da pesquisa foi de 14% para a amostra de compradores e de 7,5% para a amostra de fornecedores. O instrumento de pesquisa foi formado com base na literatura e quando necessário foram adaptados. Para cada construto investigado os autores Nyaga, Whipple e Lynch (2010) descrevem o autor no qual eles se basearam e para o construto confiança a proposta deles se baseou no estudo de Doney e Cannon (1997).

Com o uso da modelagem de equações estruturais, Nyaga, Whipple e Lynch (2010) concluíram que as atividades colaborativas, tais como o compartilhamento de informações, o relacionamento conjunto e os investimentos dedicados levam a confiança e compromisso e estes por sua vez levam a satisfação e desempenho. E apesar do estudo ter sido realizado com os compradores e com os fornecedores de forma separada os resultados mostram que as perspectivas do comprador e do fornecedor são mais semelhantes do que diferentes. Os compradores se concentram mais nos resultados (satisfação e desempenho) enquanto os fornecedores olham mais para os antecedentes (compartilhamento de informações). Para esses autores uma curiosidade foi que o compromisso do comprador parece ser impulsionado sobretudo pelos atributos intangíveis, como a confiança, enquanto o compromisso do fornecedor parece ser mais influenciado por atributos tangíveis, com o compartilhamento de informações.

A pesquisa de Tacconi *et al.* (2011) tinha como objetivo geral explorar os geradores da confiança nas relações de compra interorganizacional; e como objetivos específicos: verificar na percepção dos compradores se a empresa possui confiança e o que é confiança interorganizacional; e apresentar o que gera esse construto na percepção dos entrevistados.

Esse trabalho empírico foi desenvolvido no Brasil com caráter exploratório e descritivo, utilizando uma abordagem qualitativa nas quais as unidades de análise foram compostas por três compradores de organizações e ramos de atividades distintos.

O referencial aborda autores de correntes teóricas diversas para levantar alguns aspectos que seriam capazes de influenciar nos antecedentes da confiança que foram o desempenho operacional com base em Bowersox *et al.* (2007), Child e Möllering (2003), Zaheer *et al.* (1998) e Doney e Cannon (1997); cultura e filosofia da organização referenciado por Bowersox *et al.* (2007), Seppänen *et al.* (2007), Zaheer e Harris (2006) e Perrone *et al.* (2003); e comportamento oportunístico expostos nos textos de Child e Möllering (2003), Das e Teng (2001) e Morgan e Hunt (1994). Além desses aspectos, essa pesquisa inseriu o aspecto das relações interpessoais entre comprador e fornecedor para verificar os geradores da confiança interorganizacional.

Os resultados da pesquisa de Tacconi *et al.* (2011) indicaram que existe confiança na relação comprador-fornecedor e que na análise das falas dos compradores a confiança interorganizacional emergia como um sinônimo de vantagem competitiva, referindo-se a capacidade do fornecedor em contribuir para o sucesso organizacional da empresa compradora, facilitando e aumentando a eficácia do trabalho do comprador. Significa uma preocupação por parte da organização ou do vendedor organizacional para com o comprador, oferecendo vantagens de mercado, reduzindo os riscos do comprador, solucionando os problemas que ocorrem diariamente de forma rápida e ágil, bem como mantendo um comportamento ético. Revelando a existência de uma reciprocidade na preocupação em contribuir para elevação da competitividade do fornecedor buscando o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo.

Outro questionamento dessa pesquisa recaía sobre o que gerava esse construto, que foi identificada como gerada a partir da combinação de três aspectos que são o bom desempenho operacional, um relacionamento especial e a ética empresarial.

A confiança aparece pautada no desempenho operacional do fornecedor, ou seja, na capacidade de cumprir com o prometido, em que o bom desempenho operacional se refere à capacidade do fornecedor de atender as variáveis-chaves de uma compra, como preço, prazo,

tempo de entrega, qualidade e capacidade de resolução de problemas, dentro das expectativas do comprador. A base da confiança entre as organizações compradoras e seus fornecedores apresenta-se mais próxima da questão dos riscos das transações e recaem sobre a teoria econômica, visto que os entrevistados afirmaram que existe uma relação de ajuda mútua buscando um melhor desempenho. Para estabelecer a confiança interorganizacional baseada no desempenho é necessário que as organizações contribuam de forma efetiva para o alcance de melhores resultados, estando atentas às necessidades da outra parte e contribuindo para a sustentabilidade das mesmas.

O relacionamento especial origina-se do sentimento de ser especial e dos relacionamentos pessoais, que são construídos sobre uma confiança no indivíduo, reforçada nesses laços interpessoais. Por isso, as empresas fornecedoras devem procurar atender de forma diferenciada cada cliente, bem como desenvolver boas relações pessoais com os compradores organizacionais a fim de estreitar esses relacionamentos e ampliar a confiabilidade nas compras. Essa confiança interpessoal nos processos de compra, com o tempo, tende a se transformar em relações de confiança interorganizacional.

Além desses, a ética empresarial emergiu como um dos geradores, porque a percepção de que a organização fornecedora possui condutas morais adequadas eleva a credibilidade entre as partes e tende a reduzir os controles nas transações comerciais. A ética empresarial significa a postura ou comportamento de uma empresa e/ou vendedor em relação ao comprador baseado nos preceitos morais disseminados naquele ramo empresarial que geram credibilidade entre as partes. Os fornecedores que desejam gerar confiança junto aos compradores devem prezar pela boa conduta, integridade, responsabilidade para com os seus atos, sigilo sobre as informações e honestidade nas relações para gerar uma reputação de fornecedor ético.

Uma questão que não fazia parte dos objetivos específicos da pesquisa de Tacconi *et al.* (2011, p. 45), mas que emergiu em uma das entrevistas de um comprador do ramo de atacado foi o relato no qual se descreve o que é a confiança excessiva. Eis o seu discurso:

Uma coisa que acontece com frequência nesse ramo é a confiança excessiva. O que é a confiança excessiva? Existem contatos subjetivos, não formalizados, como seria: ele tem uma proposta excelente e liga para você, você não está no trabalho, mas você conhece o produto, conhece o mercado e conhece o preço. Ele diz vou mandar essa quantidade, nesse valor e vou aumentar o promocional para que você realize esse número. Você tem certeza que isso vai realmente acontecer, ele está propondo e tem noções, e você tem uma noção de mercado, aí você aceita. Existe essa confiança, uma confiança enorme, “deixa que eu resolvo, tá certo”. Existe uma confiança enorme, que você sabe que não vai passar a perna em você. Quando você tiver um

problema ele vai receber (a mercadoria de volta), ele vai chegar e vai pagar a diferença. Agora, realmente, apenas 10% dos fornecedores trabalham em uma relação onde ambos ganham.”

Esse trecho apresenta um estreito relacionamento entre comprador e vendedor organizacional pautado em confiança, demonstrando uma fé, uma crença num comportamento digno de confiança em relações comerciais em que ambos se expõem ao risco. Um risco que por causa dessa confiança no outro, eles acreditam não ter.

Para Tacconi *et al.* (2011) a confiança é um critério estratégico em virtude da sua capacidade de reduzir os controles, minimizar os custos e melhorar o desempenho do departamento de compras. Por isso, as empresas exigem não só produtos e serviços de qualidade, mas também anseiam por relações pautadas na confiança.

Realizados esses levantamentos verifica-se que das pesquisas empíricas abordadas com ênfase nas relações de troca, comprador-fornecedor, os trabalhos utilizaram abordagens quantitativas, com o uso da técnica estatística de modelagem de equações estruturais para responder aos objetivos de suas pesquisas, com exceção têm-se os trabalhos de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008) e Tacconi *et al.* (2011) desenvolvidos dentro de uma abordagem qualitativa.

As pesquisas dos autores Zaheer, McEvily e Perrone (1998) e Perrone, Zaheer e McEvily (2003) não apresentam de forma explícita os antecedentes da confiança interorganizacional, mas possuem o mesmo foco desta pesquisa, confiança na relação comprador-fornecedor, e o primeiro trabalho confirma a diferença existente entre confiança interpessoal e interorganizacional.

Quanto a localidade de desenvolvimento dos estudos abordados neste tópico verifica-se que um foi realizado na Finlândia, dois no Brasil e os demais se concentraram nos Estados Unidos. Outra observação pertinente é a combinação de autores de diversas correntes teóricas utilizadas nos trabalhos analisados. Nessa direção, para responder aos objetivos desta pesquisa de doutorado optou-se por utilizar uma combinação de abordagens teóricas.

Dentre os artigos descritos neste tópico, os que possuem um maior alinhamento com esta pesquisa são os trabalhos de Morgan e Hunt (1994), Doney e Cannon (1997), Zhao e Cavusgil (2006), Nyaga, Whipple, Lynch (2010) e Tacconi *et al.* (2011) porque investigaram, exclusivamente ou não, os antecedentes da confiança interorganizacional. Os demais artigos possuem relação direta com o foco deste estudo, mas o objetivo da pesquisa não era verificar os antecedentes ou geradores da confiança.

A síntese dos trabalhos apresentados neste tópico será detalhada no próximo capítulo, que expõe o processo de desenvolvimento do modelo teórico proposto para esta tese, com a separação das principais variáveis apresentadas e como estas serão operacionalizadas no instrumento de pesquisa.

5. MODELO TEÓRICO PROPOSTO

As teorias procuram explicar e prever a estrutura e o comportamento das organizações na forma de conceituações e modelos. São abstrações do mundo real que possibilita ao pesquisador compreender as características e os comportamentos que ocorrem relacionados às empresas (CAVALCANTI, 2001).

Para Pereira e Santos (2001), modelo é uma tentativa de representar de forma simplificada a realidade. Dessa forma, um modelo é uma operação intelectual que possibilita considerar a realidade de forma isolada para facilitar a compreensão de relações mais complexas.

Fundamentando-se no referencial teórico descrito nos capítulos anteriores, este capítulo busca propor um modelo teórico que represente e permita compreender como a confiança interorganizacional é gerada nas relações de compras.

5.1 Variáveis para a Construção do Modelo

O modelo a ser proposto nesta pesquisa se configura em uma nova visão dos antecedentes da confiança interorganizacional descritos como significativos nos modelos quantitativos de Morgan e Hunt (1994), Doney e Cannon (1997), Zhao e Cavusgil (2006) e Nyaga, Whipple, Lynch (2011) bem como, da análise qualitativa de Tacconi *et al.* (2011). Complementados com outros trabalhos levantados no referencial deste estudo.

O clássico trabalho de Morgan e Hunt (1994) contribui para esta pesquisa com a confirmação da relação positiva entre as variáveis compartilhamento de valores e comunicação como antecedentes da confiança e pela relação negativa entre comportamento oportunístico e confiança. No entanto, esse trabalho não atrelou como variável geradora da confiança o relacionamento interpessoal. Além disso, nesta pesquisa a comunicação é apenas um dos pontos que caracterizam o desempenho operacional do fornecedor e o comportamento oportunístico é visto como parte integrante do compartilhamento de valores.

Doney e Cannon (1997), muito referenciados no *Web Science*, trazem importantes aportes com a confirmação e refutação de variáveis levantadas como antecedentes da confiança interorganizacional. Dentre as variáveis que foram confirmadas estão o tamanho organizacional, a disponibilidade do fornecedor de customizar produtos e/ou serviços, a frequência de contatos empresariais entre empresa e vendedor, a simpatia, percepção de semelhança e *expertise* do vendedor que serão testados nesta pesquisa. Contudo, esse trabalho diverge da proposta desta pesquisa, porque não apresenta o compartilhamento de valores como um dos antecedentes e o desempenho operacional do fornecedor é utilizado como variáveis de controle para verificar a qualidade da compra e não como um dos antecedentes da confiança interorganizacional.

Zhao e Cavusgil (2006) apresentaram que o fornecedor orientado para o cliente e a coordenação interfuncional estavam associados de forma positiva na geração de confiança interorganizacional. A orientação para o cliente engloba pesquisar o cliente, fornecer informações precisas e se preocupar com as dificuldades enfrentadas pelo cliente. A coordenação interfuncional se refere à comunicação existente entre as partes e a coordenação de atividades em conjunto. A variável comunicação está associada ao mesmo achado da pesquisa de Morgan e Hunt (1994). No entanto, a pesquisa de Zhao e Cavusgil não leva em consideração o compartilhamento de valores e nem a questão dos relacionamentos interpessoais para a geração da confiança interorganizacional.

O modelo de Nyaga, Whipple, Lynch (2010) apresenta como antecedentes da confiança o compartilhamento de informações, o esforço no relacionamento conjunto e o investimento dedicado, que se refere a um investimento específico para uma organização. Para esse estudo, a confiança é apenas uma variável mediadora e esse modelo não investiga importantes variáveis como desempenho operacional e relacionamento interpessoal nas relações entre compradores e fornecedores.

A pesquisa de Tacconi *et al.* (2011) levanta como antecedentes da confiança o desempenho operacional que é cumprir com o prometido; o relacionamento especial que se refere aos laços interpessoais que geram o sentimento de ser importante para a outra parte; e a ética empresarial com relação as condutas morais consideradas adequadas pelo comprador. Essa pesquisa foi desenvolvida mediante a análise de conteúdo, dentro de uma abordagem qualitativa e agora, essas variáveis serão utilizadas dentro de um foco mais amplo e quantitativo.

Além dessas pesquisas citadas, algumas variáveis levantadas na literatura de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008); Child e Möllering (2003); Uzzi e Gillespie (2002); Zaheer, McEvily e Perrone (1998); e Gulati e Singh (1998) serão utilizadas para a elaboração do modelo a ser testado.

Essa revisão da literatura foi desenvolvida com a utilização de estudos que combinam diversas abordagens teóricas. Conforme Seppänen, Blomqvist, Sundqvist (2007), a combinação de abordagens sociais e econômicas pode oferecer uma visão mais compreensiva do complexo fenômeno da confiança nas relações interorganizacionais. Nesse aspecto, a presente pesquisa utiliza as variáveis dos estudos sobre a confiança com enfoque em diversas teorias.

No quadro 8, apresenta-se uma síntese com as variáveis a serem utilizadas no estudo e seus respectivos construtos, agrupados conforme os autores que contribuíram para elencar essa variável bem como, separados pelo “aspecto da confiança” descritos por Zaheer, McEvily e Perrone (1998). Para esses autores, a confiança é representada por três componentes que podem ser expressos como: cognitivo, comportamental e emocional, quer seja ela interorganizacional ou interpessoal.

Quadros 8 – Variáveis potencialmente relacionadas a cada um dos antecedentes da confiança interorganizacional

Aspectos da Confiança	Antecedentes da Confiança Interorganizacional	Variáveis potencialmente relacionadas	Variáveis apresentadas pelos Autores
Cognitivo	Características organizacionais do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> - Tamanho da firma fornecedora; - Experiência do vendedor; - Reputação da firma; - Proximidade do cliente; - Nível de preocupação do fornecedor para com o comprador . - Nível de percepção sobre tratamento diferenciado. 	Doney e Cannon (1997): - Tamanho da firma fornecedora - <i>Expertise</i> do vendedor
			Gulati e Singh (1998): - Proximidade (local ou de outras regiões)
			Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008): - Boa reputação
			Nyaga, Whipple, Lynch (2010): - Esforço no relacionamento conjunto
			Tacconi et al. (2011): - Sentimento de ser especial
			Zhao e Cavusgil (2006): Orientação para o cliente - pesquisar o cliente e se preocupar com suas dificuldades.

Comportamental	Desempenho operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Custo; - Consistência nas entregas - Qualidade do produto/serviço; - Apoio promocional; - Disponibilidade de customizar; - Capacidade de resolução de problemas. - Frequência da coordenação de atividades em conjunto; - Nível de troca de informações; - Nível de precisão das informações fornecidas. 	<p>Doney e Cannon (1997): - Disponibilidade de customizar</p> <p>Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008): - Consistência nas entregas - Compartilhamento de informações valiosas</p> <p>Morgan e Hunt (1994): - Comunicação</p> <p>Nyaga, Whipple, Lynch (2010): - Compartilhamento de informações</p> <p>Tacconi et al. (2011): - Bom desempenho operacional</p> <p>Zaheer, McEvily e Perrone (1998): - Resolução de conflitos</p> <p>Zhao e Cavusgil (2006): - Orientação para o cliente (fornecer informações precisas) - Coordenação interfuncional (comunicação existente entre as partes e coordenação das atividades em conjunto)</p>
	Compartilhamento de valores	<ul style="list-style-type: none"> - Justiça nos relacionamentos - Ética empresarial. - Ausência de comportamento oportunístico; - Investimento em ativos específicos; - Transferência de práticas empresariais. 	<p>Child e Möllering (2003): - Transferência de práticas empresariais</p> <p>Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008): - Justiça nos relacionamentos - Investimento em ativos específicos</p> <p>Morgan e Hunt (1994): - Compartilhamento de valores (ética) - Comportamento oportunista</p> <p>Nyaga, Whipple, Lynch (2010): - Investimento dedicado (específico)</p> <p>Tacconi et al. (2011): - Ética empresarial</p>
Emocional	Relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Simpatia do vendedor; - Similaridade com o vendedor - Frequência dos contatos; - Relacionamentos pessoais (amizade); - Redes sociais. 	<p>Child e Möllering (2003): - Bom relacionamento pessoal</p> <p>Doney e Cannon (1997): - Simpatia do vendedor - Similaridade com o vendedor - Frequência dos contatos empresariais</p> <p>Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008): - Repetidas interações</p> <p>Tacconi et al (2011): - Relacionamento bem próximo</p> <p>Uzzi e Gillespie (2002): - Transações de amizade e redes sociais</p>

Uma vez separadas as variáveis latentes elencadas no quadro 8 e organizadas dentro dos aspectos da confiança, foram extraídas as variáveis manifestas.

O aspecto cognitivo se refere a percepção ou entendimento que se tem sobre uma organização, no sentido do que se pensa sobre algo ou alguém. Por isso, o fator características organizacionais do fornecedor foi enquadrado como cognitivo porque se refere a percepção que o comprador tem sobre a empresa fornecedora.

Os fatores desempenho operacional e compartilhamento de valores foram moldados dentro do aspecto comportamental da confiança, porque se referem a conduta da empresa fornecedora perante a empresa compradora. Nesse sentido, é o que se faz com algo ou alguém, portanto como esse se comporta.

O aspecto da confiança emocional está relacionado ao sentimento, ao afeto e a amizade. É o que se sente sobre algo ou alguém e por isso, o relacionamento interpessoal foi desenhado dentro do aspecto emocional.

5.2 Hipóteses da Pesquisa

De maneira geral, o termo hipótese está relacionado à antecipação de respostas a um problema desenvolvido em forma de afirmação para que possa ser confirmada ou refutada as suposições, dentro de uma linha positivista ou neopositivista. As hipóteses podem ser divididas em constitutiva e operacional. “Uma hipótese constitutiva define palavras com outras palavras, como nos dicionários. A operacional especifica operações necessárias para medir ou manipular um conceito (ou construto)” (VERGARA, 2006, p. 28).

Para a aplicação de testes estatísticos de hipóteses, também chamados de testes de significância, que permitam verificar a validade de uma hipótese é necessário formular a hipótese nula, H_0 que é a negação daquilo que o pesquisador quer provar (BARBETTA, 2002).

Nesta pesquisa serão utilizadas quatro hipóteses sobre as variáveis latentes que serão testadas no contexto das indústrias de transformação, como se segue:

1ª hipótese: Bom desempenho operacional influencia positivamente como antecedente da confiança interorganizacional nas compras.

2ª hipótese: Característica organizacional do fornecedor influencia positivamente como antecedente da confiança interorganizacional nas compras.

3ª hipótese: Compartilhamento de valores influencia positivamente como antecedente da confiança interorganizacional nas compras.

4ª hipótese: Relacionamento interpessoal influencia positivamente como antecedente da confiança interorganizacional nas compras.

Quando as hipóteses são comprovadas, elas passam a servir de referência para outros estudos, construindo um encadeamento de conhecimentos que levam a uma nova fronteira do saber (BARBETTA, 2002).

Nesta pesquisa presume-se por desempenho operacional o fornecedor que possui um custo inferior ou similar ao praticado no mercado; sempre atendendo às expectativas do serviço de entrega dentro do tempo esperado; apresentando produtos/serviços dentro do nível de qualidade esperado; oferecendo apoio promocional similar ou superior ao praticado pelos concorrentes; com disponibilidade de atender as solicitações do cliente (seja personalizando os produtos, alterando o processo produtivo, mudando os procedimentos de estoque, procedimentos de entrega, ou investindo em ferramentas e equipamentos); com capacidade de resolver os problemas do dia a dia de forma rápida; desenvolvendo as atividades de forma integrada para atender ao mercado final do comprador; com a troca de informações que melhoram o desempenho da empresa compradora; e sempre cumprindo com o que foi acordado na negociação, de forma a manter as promessas que faz.

A característica organizacional se refere à percepção do comprador sobre o porte da firma fornecedora em comparação com as outras do mesmo ramo; o nível de conhecimento do vendedor da linha de produtos; a boa reputação do fornecedor no mercado, com uma imagem de honesto; por situar-se na mesma área geográfica, mantendo proximidade com a empresa compradora; por satisfazer as necessidades da empresa compradora; e oferecendo um tratamento diferenciado, que faz a empresa compradora se sentir especial.

Para compartilhamento de valores presume-se a existência de igualdade de condições no relacionamento entre a empresa fornecedora e compradora; apresentando conduta moral

adequada com o esperado para o ramo empresarial; em que o fornecedor não busca exclusivamente o próprio benefício; não muda de atitude quando surge uma oportunidade melhor de fornecimento; não omitindo informações sobre o produto ou serviço a fim de obter um resultado mais vantajoso nas negociações ou para não colocar em risco fechamento do negócio do fornecedor; por investir em processos ou tecnologias que servem para atender especificamente a uma empresa compradora; e compartilhando práticas de gerenciais com a empresa compradora.

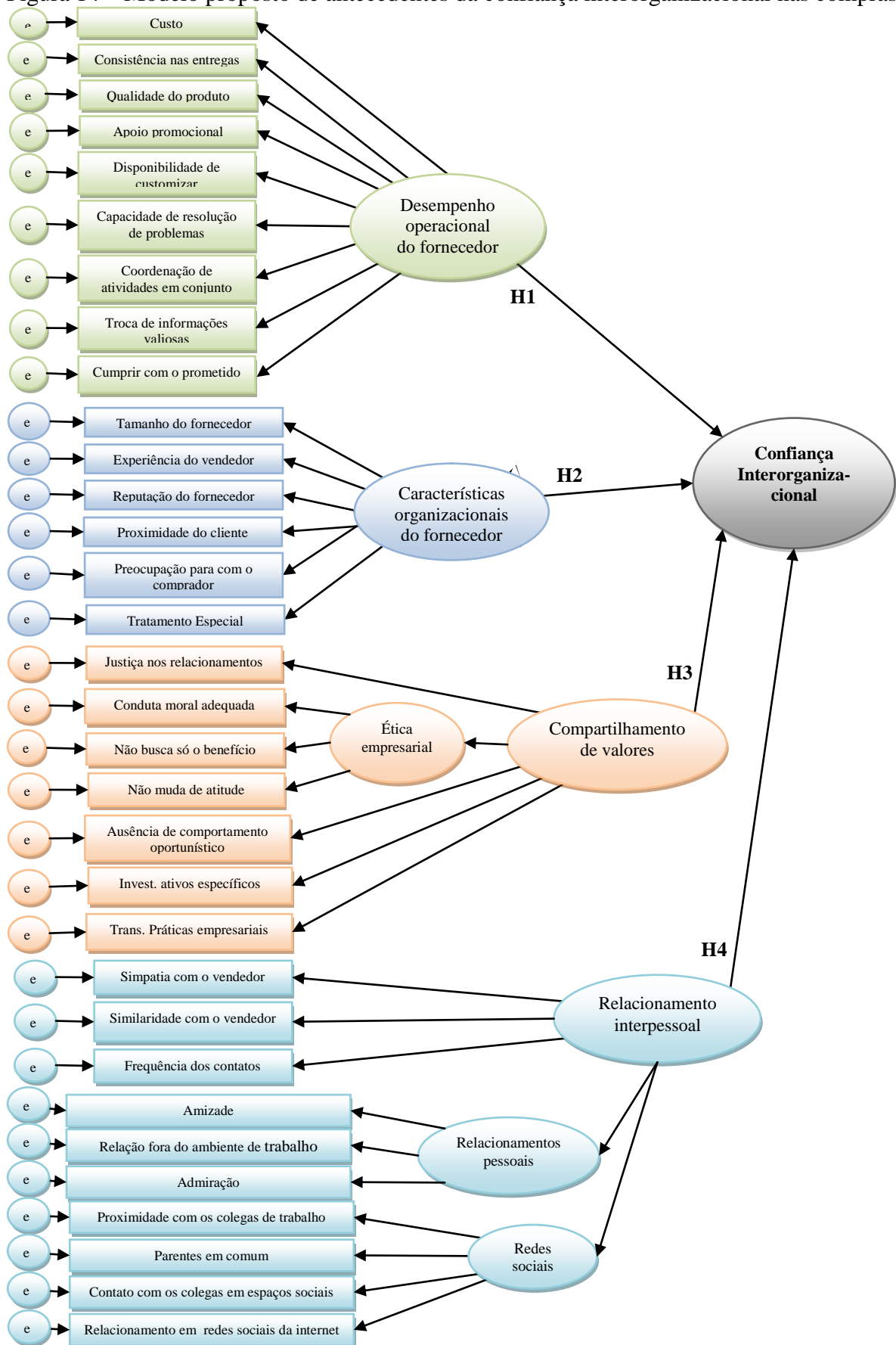
Com relação ao relacionamento interpessoal, presume-se que exista o sentimento de que o vendedor é simpático; com interesses semelhantes ao das pessoas da empresa compradora; apresentando regularidade nas visitas ao trabalho do comprador; com a existência de amizade; e grande admiração entre comprador e fornecedor; que se encontram fora do ambiente de trabalho para desenvolver atividades pessoais; apresentando proximidade com outros colegas de trabalho; com a presença de parentes; freqüentando os mesmos espaços sociais com os colegas de trabalho do comprador; e mantendo relacionamentos em redes de contatos sociais da internet.

5.3 Arquitetura do Modelo

Para responder ao objetivo de pesquisa sobre os antecedentes da confiança interorganizacional nas compras desenvolveu-se um projeto ilustrativo com a síntese dos estudos levantados e a exposição das hipóteses a serem testadas, no intuito de progredir para um diagrama de caminhos que estime essas relações.

O modelo teórico proposto para responder ao problema desta pesquisa, com suas respectivas hipóteses, está apresentado na figura 14.

Figura 14 – Modelo proposto de antecedentes da confiança interorganizacional nas compras



A figura 14 é a representação gráfica de um diagrama de caminhos do modelo proposto de antecedentes da confiança interorganizacional nos processos de compra, em que as variáveis latentes ou construtos e os erros foram simbolizadas dentro de elipses porque não podem ser medidos de forma direta; as variáveis observáveis, que são medidas de forma direta, estão apresentadas em retângulos; e as setas apresentam as relações de associação. O modelo estrutural é formado pelas quatro variáveis latentes que são desempenho operacional, características organizacionais do fornecedor, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal a fim de responder a confiança interorganizacional. Além dessas, o compartilhamento de valores possui uma variável latente que é ética empresarial e o relacionamento interpessoal é formado por duas variáveis latentes que são os relacionamentos pessoais e as redes sociais.

Essa arquitetura inicial do modelo de antecedentes da confiança interorganizacional permite uma visualização sintetizada da primeira reflexão desenvolvida ao longo deste estudo, com os levantamentos realizados sobre a temática. Essa formatação foi utilizada para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa a fim de possibilitar a confirmação ou refutação das hipóteses levantadas no trabalho.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico não é posse de verdades imutáveis, algo pronto, acabado e definitivo. A ciência é muito mais entendida como uma procura constante de explicações e de soluções, de revisão e reavaliação de seus resultados, apesar de sua falibilidade e de seus limites (CERVO; BERVIAN, 2002).

Clegg e Hardy (1998) descrevem que o foco que um pesquisador desenvolve sob seu olhar na organização não representa o foco mais adequado de apreender sobre a realidade e sim, uma nova possibilidade de percepção. Por isso, a diversidade dos estudos organizacionais forma um conjunto de teorias de reflexividade, que sustentam e refletem ângulos de visão sobre o mesmo objeto, que são as organizações.

Os estudos de cunho organizacional podem ser visualizados como uma série de conversações, especialmente realizadas entre pesquisadores que desenvolvem termos derivados de seus paradigmas, métodos e suposições. A premissa de organizações como objetos empíricos significa definir o que vemos, mas cada indivíduo pode ver algo diferente. O pesquisador é o interprete que escolhe o sentido empírico que deseja fazer da organização em sua representação (CLEGG; HARDY, 1998).

Neste capítulo estão apresentados os aspectos metodológicos adotados no estudo, definindo-se o tipo de pesquisa, a delimitação do estudo proposto, a definição do instrumento de pesquisa, a amostragem e os testes que serão utilizados a fim de maximizar a confiabilidade dos dados.

6.1 Tipologia da Pesquisa

A presente pesquisa é de cunho teórico empírico. Segundo Remenyi *et al.* (1998), a pesquisa empírica nos estudos organizacionais requer uma extensiva interação entre as pessoas. Dentro desse tipo de abordagem, há uma maior opção ou orientação de pesquisa positivista e fenomenológica.

A terminologia utilizada é a pesquisa em administração básica, porque tem o intuito de compreender um fenômeno relativo à administração das organizações contemporâneas.

Conforme Hair *et al.* (2005b), a pesquisa básica auxilia no desenvolvimento da teoria que tenta descrever e prever eventos administrativos, de forma que todos os responsáveis pelas decisões administrativas possam se beneficiar.

Do ponto de vista metodológico, este estudo pode ser classificado como descritivo, do tipo *survey*, e causal, porque se destina a descrever as variáveis que geram a confiança nas compras interorganizacionais, bem como medir o relacionamento entre essas variáveis.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Desenvolvem-se em especial nas ciências humanas e sociais, trabalhando sobre dados e fatos coletados da própria realidade (CERVO; BERVIAN, 2002).

Conforme Freitas *et al.* (2000), a pesquisa *survey* pode ser apresentada como a obtenção de dados ou informações sobre ações, características ou opiniões de um determinado grupo de pessoas representantes de uma população alvo, para a obtenção de descrições quantitativas. Dessa forma, os estudos *surveys* investigam uma propriedade para descrever suas características, com uma medição em um dado momento no tempo, para inferir características da população (HAIR *et al.*, 2005b).

As pesquisas de levantamento, do tipo *survey*, envolvem a interrogação direta dos indivíduos dos quais se quer conhecer o comportamento (GIL, 1999), mas sem interferência do pesquisador (BARBETTA, 2002).

Este estudo também é classificado como do tipo causal porque terá como finalidade verificar a veracidade de ideias, as hipóteses, levantadas sobre um grupo em estudo. Conforme Hair *et al.* (2005b), um estudo causal testa se um evento causa reflexo em outro evento ou não. A causalidade significa que uma mudança em x (a causa) faz com que ocorra uma mudança em y (efeito). No entanto, para este estudo, a causalidade só poderá ser inferida por “assunção do modelo originalmente construído (e não pela significância estatística do teste ao modelo)” ou seja, será demonstrado pela busca da falsidade do modelo (MARÔCO, 2010, p. 7).

Nessa direção, com base no objetivo dessa pesquisa, a tipologia adequada pode ser denominada, quanto a natureza, como pesquisa explicativa. A pesquisa explicativa é aquela que tem como preocupação central a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 1999).

Pelo exposto, o estudo utilizará uma abordagem de caráter quantitativo. Isso significa traduzir em números as informações e opiniões para classificá-las e analisá-las, requerendo o uso de recursos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001).

O método estatístico significa redução dos fenômenos sociológicos, políticos, econômicos, etc. a termos quantitativos e as manipulações estatísticas, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência e significado (LAKATOS; MARCONI, 2001).

6.2 Delimitação da Pesquisa

A delimitação de um estudo representa à moldura que se quer colocar em uma investigação. Como a realidade é extremamente complexa, por uma vertente, e histórica por outra, não é possível analisá-la em seu todo e por isso, aborda-se apenas parte dessa realidade (VERGARA, 2006).

As decisões de fontes de suprimentos variam de acordo com o tipo de compra, que envolvem fatores diferentes. Entretanto, esta pesquisa incluiu os respondentes que descreveram o fenômeno da confiança entre as organizações nos tipos de compra de materiais e componentes diretos, assim como os tipos de compras indiretos ao processo produtivo.

O corte no espaço de tempo da pesquisa será *Cross-Sectional*. Remenyi *et al.* (1998) descreve que uma pesquisa *Cross-Sectional* examina como as coisas são feitas no tempo do estudo da pesquisa e geralmente procuram identificar e entender diferenças entre os vários membros de uma população em estudo.

Para a definição do ramo de atividade, população a ser pesquisada e a técnica de análise dos dados para este estudo foram utilizadas as informações de outras pesquisas, que investigaram a temática das relações interorganizacionais e/ou confiança, conforme quadro 9.

Quadro 9 – Técnica, população e amostra utilizada em estudos organizacionais relacionados à confiança e relações interorganizacionais

Autor/ ano/ Revista	Título	Objetivo	Técnica	População/ amostra	O pesquisado	Ramo de atividade
Doney e Cannon / 1997 Journal of Marketing	Examinando a natureza da confiança nos relacionamentos comprador-fornecedor.	Determinar os processos cognitivos pelos quais os compradores industriais podem desenvolver confiança em um vendedor ou firma fornecedora.	Modelo de Equações Estruturais (SEM) - LISREL	678 membros da associação/ 210 (31%)	Membros da Associação nacional de Gerentes de Compras	Indústrias de manufatura, especialmente as firmas com padrão industrial de classificação códigos de número 33 até 37.
Perrone, Zaheer e McEvily / 2003 Organization Science	Confiança é livre? Limitações organizacionais na confiança sobre os membros organizacionais.	Verificar como os elementos estabilidade no emprego, origem cultural e influência funcional afeta o nível de confiança que o fornecedor coloca nos gerentes de compras das organizações.	Modelo de Equações Estruturais (SEM) - LISREL	2000 membros / 119 Responderam: 187 compradores e 184 fornecedores (149 díades completas e 119 foram válidas)	Membros da Associação nacional de Gerentes de Compras Compradore e fornecedor (díade)	Indústrias de eletrônicos e outros componentes e equipamentos elétricos (código 3600).
Child; Möllering/ 2003 Organization Science	Contexto da segurança e o desenvolvimento o ativo da confiança no ambiente empresarial Chinês.	Contribuir para um maior entendimento conceitual e empírico sobre a confiança organizacional	Análise de Regressão Linear	615 empresas (sendo 430 indústrias e 185 de serviços) / Amostra 135 (22%)	Membros da Hong Kong General Chamber of Commerce e mais três outras associações empresariais	Todas as firmas que operavam em Hong Kong e gerenciava pelo menos algumas de suas atividades na China.
Zhao e Cavusgil / 2006 Industrial Marketing Management	O efeito da orientação de mercado do fornecedor sobre a confiança do fabricante.	Desenvolver um modelo que permita examinar o impacto da orientação de mercado do fornecedor sobre a confiança de fabricantes	Modelo de Equações Estruturais (SEM)	1741 executivos de empresas/ 184	Compradore e fornecedor (díade)	Diversas indústrias que incluem: química (cód. 28), máquinas (cód. 35), eletrônicos (cód. 36), aeronaves (cód. 37), instrumentos (cód. 38) e software (cód. 73)

LIN, Hsiu-Fen/ 2006 Information & Management	Determinantes organizacionais e interorganizacionais na eficácia do planejamento dos sistemas interorganizacionais baseados na internet.	Estudar a influência de cinco variáveis sobre eficácia no planejamento de sistemas interorganizacionais baseados na internet	Modelo de Equações Estruturais (SEM)	820 empresas / 202	Chefes das informações oficiais nas firmas de Taiwan	Diferentes tipos de indústrias de vários tamanhos
LIN, Wen Bao/ 2007 Journal of High Technology Management Research	Fatores que afetam a correlação entre os mecanismos interativos das alianças estratégicas e o desempenho na transferência de conhecimento tecnológico.	Encontrar os fatores que afetam a correlação entre os mecanismos interativos das alianças estratégicas e a transferência de conhecimento tecnológico	Modelo de Equações Estruturais (SEM) - LISREL	324 empresas/ 109	Fabricantes	Fabricantes que lançaram ou querem se lançar em uma aliança estratégica em PC periféricos, semicondutores, comunicação, eletrônicos ópticos, máquinas de precisão e na indústria farmacêutica e biotecnológica (Vários tipos de indústrias e serviços)
Hill <i>et al.</i> / 2009 Journal of Operations Management	O efeito do comportamento antiético na confiança em um relacionamento comprador-fornecedor: o papel mediador da violação do contrato psicológico.	Propor e testar um modelo que avalie a violação do contrato psicológico entre um comprador e um fornecedor como uma variável mediadora do efeito das atividades não éticas sobre a confiança dentro das parcerias.	Análise Fatorial Confirmatória	500 / 110	Fornecedores de 1ª camada de grandes indústrias em Ohio. Indivíduos que interagem frequentemente com o gerente de compras da firma compradora (gerentes de: planta, produção, logística, materiais, e vendas)	Vários tipos de ramos industriais e do setor de serviços

As pesquisas internacionais que abordam temáticas sobre as relações interorganizacionais e a confiança, conforme o quadro 9, basicamente foram desenvolvidas em indústrias. Esses trabalhos envolviam diversos ramos industriais, sem considerar o porte organizacional. Seguindo esse alinhamento e em virtude dos relacionamentos entre compradores e fornecedores nas áreas industriais serem muitas vezes pautados por períodos de mais longo prazo, o escopo desta pesquisa foi limitado às indústrias, independente do porte organizacional.

A técnica de análise dos dados mais utilizada nesses estudos tem sido a modelagem de equações estruturais comumente chamada de SEM. Esse foi o mesmo teste estatístico escolhido para esta pesquisa, com a utilização do software IBM SPSS Amos.

Com relação ao universo, observa-se de forma geral, que muitas pesquisas apresentadas no quadro 9 se restringem aos membros constantes em listas de associações empresariais ou de compras.

No Rio Grande do Norte, a instituição que mantém um cadastro das indústrias no Estado é a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte – FIERN. Esse Cadastro Industrial divide as organizações conforme os códigos CNAE 2.0, com as seguintes atividades neste estado: indústrias extrativistas (seção B, divisão de 05 a 09), indústrias de transformação (seção C, divisão de 10 a 33), eletricidade e gás (seção D, divisão 35), água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação (seção E, divisão de 36 a 39), e construção (seção F, divisão de 41 a 43).

Por isso, esta pesquisa se restringiu às empresas industriais da cidade do Natal e a área do entorno da capital que inclui as cidades de Parnamirim, Macaíba, São Gonçalo do Amarante e Extremoz, compreendendo as indústrias de transformação conforme os códigos CNAE de divisão 10 a 33, seção C. O universo foi delimitado pela lista disponível na página eletrônica da FIERN, disponível após cadastro, abrangendo indústrias de transformação de diversos portes. Para Morrissey e Pittaway (2006), a natureza das relações entre firmas, seus clientes e fornecedores têm importantes implicações empresariais para qualquer tipo de firma, independente do tamanho organizacional.

No setor industrial do Rio Grande do Norte as indústrias de transformação são basicamente formadas pelas indústrias de produtos alimentícios, bebidas e álcool; calçados; têxtil do vestuário e artefatos de tecidos; química de produtos farmacêuticos, veterinários e perfumaria; da borracha, fumo, couros, peles e diversos; papel, papelão, editorial e gráfica; da

madeira e do mobiliário; do material elétrico e de comunicação; mecânica; metalúrgica; e de produtos minerais não metálicos (FIERN, 2011).

A unidade de análise da pesquisa é a relação entre fornecedor e comprador, no qual o objeto investigado foi a organização compradora. Os participantes do centro de compras considerados para fins desta investigação são os diretores gerais e os compradores organizacionais. Para apreender o fenômeno da confiança no contexto interorganizacional, deve-se definir o nível de análise que se quer utilizar e é preferível usar mais de um tipo de informante-chave (SEPPÄNEN; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007).

6.3 Instrumento do Estudo e Amostra

O instrumento adotado para a coleta dos dados foi o questionário, elaborado após a revisão da literatura e que pode ser visualizado no apêndice A. Segundo Cervo e Bervian (2002), o questionário é um instrumento utilizado para a obtenção de respostas às questões das quais o próprio informante preenche. Portanto, os questionários são entrevistas estruturadas que cumprem ao menos duas funções, que é descrever as características de um fenômeno e medir determinadas variáveis de um grupo social (RICHARDSON, 1999).

O questionário desta pesquisa utilizou 32 questões referentes às variáveis manifestas e uma sobre o nível de confiança interorganizacional, em escala de intensidade intervalar equivalente aos itens da escala de Likert, com valores rotulados de 1 (discordo totalmente) até 10 (concordo totalmente), subdivididas de meio em meio, bem como questões de múltipla escolha e uma questão dicotômica.

Outra questão importante no desenvolvimento do questionário para a técnica de equações estruturais é a necessidade de múltiplos indicadores. Segundo Marôco (2010), cada variável latente do estudo deve ser operacionalizada por três ou mais variáveis manifestas que também podem ser chamadas de indicadores. Levando-se esse critério em consideração, cada uma das quatro variáveis latentes desta pesquisa apresentava no mínimo seis variáveis manifestas.

O instrumento foi dividido em quatro partes. A primeira parte apresenta a definição de confiança interorganizacional. A segunda parte contempla as variáveis a serem medidas que estão expostas na figura 14, bem como o nível de confiança que o comprador possui na empresa fornecedora que ele descreve. A terceira parte abrange o tipo de produto que é

adquirido (direto, indireto ou ambos) e o tempo médio de relacionamento do fornecedor de confiança com a empresa e com o comprador. Na última parte do questionário são levantadas as questões referentes às informações sobre o perfil da organização e do respondente.

Após o desenvolvimento do questionário e sua análise após a qualificação, o mesmo foi pré-testado durante uma semana com doze compradores que não fizeram parte do universo desta pesquisa, que possibilitou aprimorar o instrumento até chegar a versão final utilizado na pesquisa de campo e que pode ser verificado no apêndice A.

Realizada a qualificação e a aplicação do pré-teste o questionário final apresentava 32 questões em escala de intensidade para o uso na modelagem, subdividas da seguinte forma:

- ✓ Variável latente: **Desempenho operacional** (constituído de 9 itens indicadores);
- ✓ Variável latente: **Características organizacionais** (constituído de 6 itens indicadores);
- ✓ Variável latente: **Compartilhamento de valores** (constituído de 7 itens indicadores);
- ✓ Variável latente: **Relacionamento interpessoal** (constituído de 10 itens indicadores).

Para a elaboração desse questionário, em função da técnica de modelagem, foi necessário assegurar que existiria uma boa distribuição nos dados para a estimação de cada um dos parâmetros descritos no modelo proposto.

Nesse sentido, para “garantir essa variabilidade deve ter entre 10 a 15 observações por cada variável manifesta ou, melhor, pelo menos 5 observações por cada parâmetro a estimar que, no caso das equações estruturais com variáveis latentes, pode exceder em duas ou três vezes o número de variáveis manifestas no modelo” (MARÔCO, 2010, p. 26). Essa descrição corrobora com Hair *et al.* (2005a, p. 484) que propõe para o tamanho da amostra em modelagem de equações estruturais, a mais usual, utilizar “uma proporção mínima de pelo menos cinco respondentes para cada parâmetro estimado, sendo considerada mais adequada uma proporção de 10 respondentes por parâmetro”. Vieira (2009) confirma esse mesmo cálculo, em que embora não existam muitas indicações, empíricas ou teóricas, sobre o que é uma amostra grande, uma referência que pode ser seguida é de 5 para 1 ou para testes de significância mais apropriados utilizar 10 para 1.

No entanto, isso é uma aproximação que permite propor sugestões sobre os tamanhos de amostra, porque na análise das equações estruturais a dimensão da matriz dos dados não é determinada pelo número de sujeitos na amostra, mas pelo número de elementos não

redundantes da matriz de covariância. Por isso, uma amostra é considerada adequada quando permite a estimação dos parâmetros do modelo, de forma a “minimizar as diferenças entre as variâncias e as covariâncias observadas nas variáveis manifestas e as variâncias e covariâncias geradas pelo modelo teórico” (MARÔCO, 2010, p. 26). Hair *et al.* (2005a, p. 484) já ressaltava essa questão quando afirmava que o “tamanho absoluto mínimo da amostra deve ser pelo menos maior que o número de covariâncias ou correlações na matriz de dados de entrada”.

Segundo Marôco (2010), existem autores que sugerem que a amostra, para a modelagem de equações estruturais, tenha ao menos de 100 a 150 observações, outros defendem um número de 400 observações e existem ainda outros autores que propõem que as amostras tenham entre 250 e 400 observações. No entanto, essas indicações não possuem uma racionalidade clara, visto que o tamanho da amostra é variável em função do número e do tipo de variável utilizada no estudo, das relações que serão abordadas no modelo e dos parâmetros que se deseja estimar.

Pelo caráter quantitativo do método desta pesquisa foi necessário alcançar um número mínimo de observações amostrais coletadas junto a população deste estudo, formada pelos gerentes gerais e compradores organizacionais das indústrias de transformação localizadas na Cidade do Natal e Grande Natal.

Conforme dados da página da FIERN em julho de 2011, o universo das empresas de micro, pequeno, médio e grande porte localizadas em Natal e Grande Natal (Extremoz, Macaíba, Parnamirim e São Gonçalo do Amarante) totalizam 1.064 (mil e sessenta e quatro) indústrias de transformação distribuídos da seguinte forma entre as cidades: Natal – 775, Extremoz – 6, Macaíba – 36, Parnamirim – 214 e São Gonçalo do Amarante – 33.

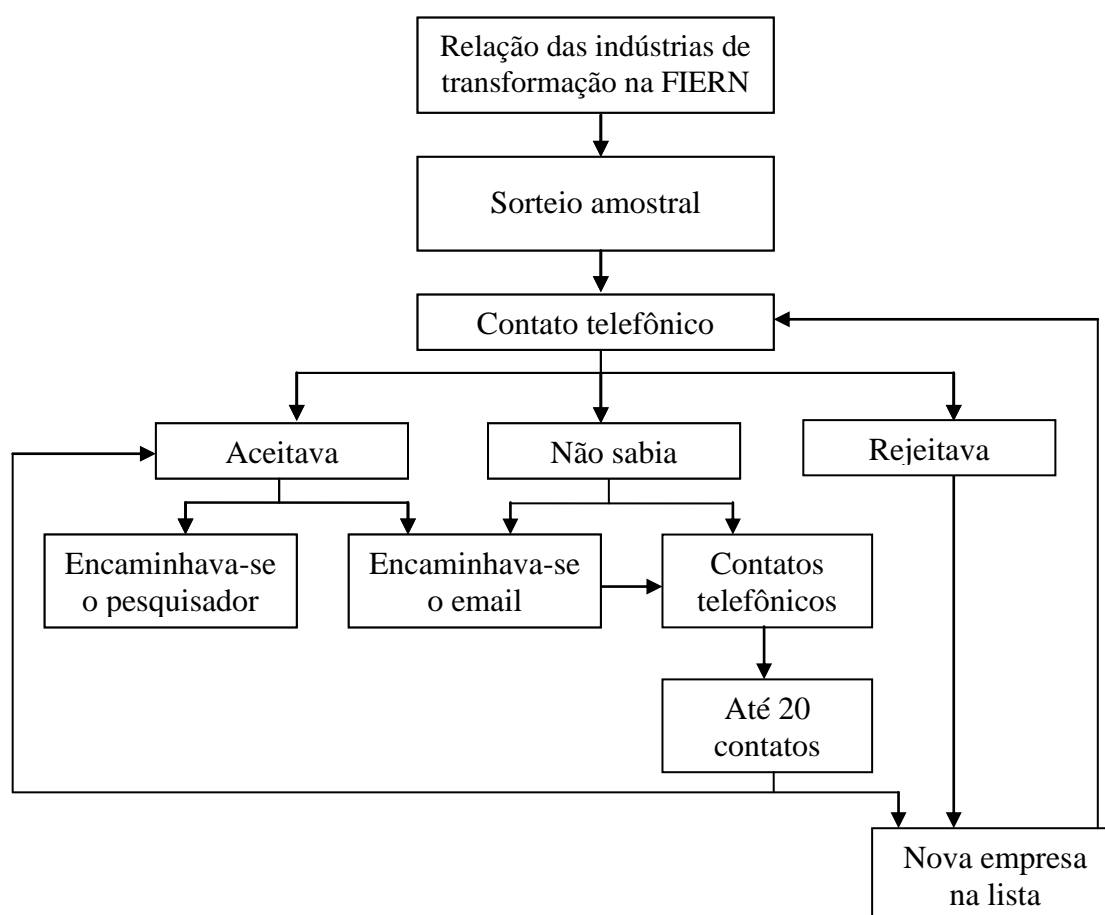
Com esses dados e levando-se em consideração as recomendações expostas sobre o tamanho amostral para o uso dessa técnica estatística, o tamanho mínimo de amostra leva em consideração o número de variáveis manifestas no instrumento vezes cinco.

Como a presente pesquisa possui 32 parâmetros no instrumento, o tamanho amostral mínimo para a realização dos primeiros testes estatísticos é de 160 observações válidas. No entanto, após a análise fatorial exploratória, foram utilizados 19 parâmetros para a análise fatorial confirmatória e, portanto, o tamanho amostral ficou dentro do quantitativo considerado apropriado para essa técnica que é de 190 questionários válidos.

Um ponto pertinente para essa técnica estatística é o tipo de amostra a ser utilizada que nesta pesquisa foi a amostragem aleatória simples.

Com relação ao processo de coleta dos dados, o fluxo dessa atividade pode ser verificado na figura 15.

Figura 15 – Fases da coleta dos dados



Na fase da coleta, a empresa quando aceitava participar da pesquisa, agendava o dia e o horário mais conveniente para a aplicação dos questionários junto aos compradores e diretores. Os profissionais que aplicaram o instrumento foram compostos por quatro pessoas: a pesquisadora e três alunos do curso técnico do IFRN que foram treinados para essa atividade. Existiram casos em que a empresa aceitava participar, mas preferia responder e encaminhar o instrumento por email. Neste caso foram coletados 26 questionários oriundos de 23 empresas. A totalidade dos questionários coletados foram 239 em 187 indústrias de transformação, nos quais dois não estavam válidos e a amostra terminou sendo formada por

237 questionários válidos. A pesquisa compreendeu o período de 25 de julho a 23 de setembro para as ligações e até a data de 30 de setembro para a coleta.

6.4 Análise Estatística dos Dados

O tratamento dos dados foi realizado de forma estatística, por meio de análise multivariada para verificar a existência de causalidade entre as variáveis estudadas.

A análise multivariada pode ser desenvolvida por diferentes tipos de técnicas. Para esta pesquisa utilizou-se a técnica de análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais a fim de identificar as relações causais entre as variáveis do construto confiança interorganizacional nas relações de compra. Segundo Hair *et al.* (2005a) essa técnica permite examinar diversas relações simultaneamente e não apenas uma relação por vez.

A análise fatorial exploratória observa os padrões de correlações entre os dados com a finalidade de formar um fator. Esse fator pode ser descrito como uma variável latente (hipotética) ao longo do qual os respondentes diferem, da mesma forma como diferem numa escala de teste (DANCEY; REIDY, 2006). Segundo Hair *et al.* (2005a), a análise fatorial exploratória fornece uma base empírica para julgar a estrutura das variáveis e o impacto dessa estrutura quando se interpretam os resultados com base em outras técnicas multivariadas.

Conforme Byrne (2001), o modelo de equação estrutural (SEM) é um método estatístico que leva a uma abordagem confirmatória para a análise de uma estrutura teórica produzida sobre algum fenômeno. Um importante aspecto dessa técnica estatística é que os processos causais são representados por uma série de equações estruturais, como regressões.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que o SEM é um modelo que apresenta as relações causais entre variáveis, além de descrever os efeitos causais e a variância que não são explicadas, permitindo a análise de estruturas complexas, explicando causalidade entre construtos que não podem ser mensurados diretamente e especialmente pelo uso de variáveis latentes, interdependentes e reciprocamente causais.

No entanto, Marôco (2010, p. 7) ressalta que “nas ciências sociais e humanas, as variáveis apresentam-se correlacionadas não porque estejam numa relação de causa e efeito, mas sim porque partilham de uma fonte de variação comum com uma terceira variável, não mensurada, ou mesmo desconhecida”. A causalidade entre variáveis apresentadas pelo

modelo de equações estruturais é uma assunção do modelo e não uma propriedade do *output* ou uma consequência inferencial da técnica. A modelagem de equações estruturais permite apenas demonstrar que um modelo suporta a teoria da causalidade. (MARÔCO, 2010)

A escolha do modelo de equação estrutural apresenta diversas vantagens, entre elas destacam-se: a possibilidade de incorporação das variáveis latentes e das observáveis; a admissão do uso de múltiplas variáveis; e o desenvolvimento de uma análise sofisticada em modelos teóricos de fenômenos complexos, porque utiliza múltiplos indicadores em múltiplas causas (SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

Byrne (2001) explica que as variáveis latentes não são observadas de forma direta, portanto não podem ser medidas diretamente. Assim, o pesquisador deve operacionalmente definir a variável latente que possui interesse em investigar e a definir em termos de um ou mais indicadores para que essa variável possa ser representada. Dessa forma, a variável não observável é ligada a outra que é observável, tornando sua medida possível.

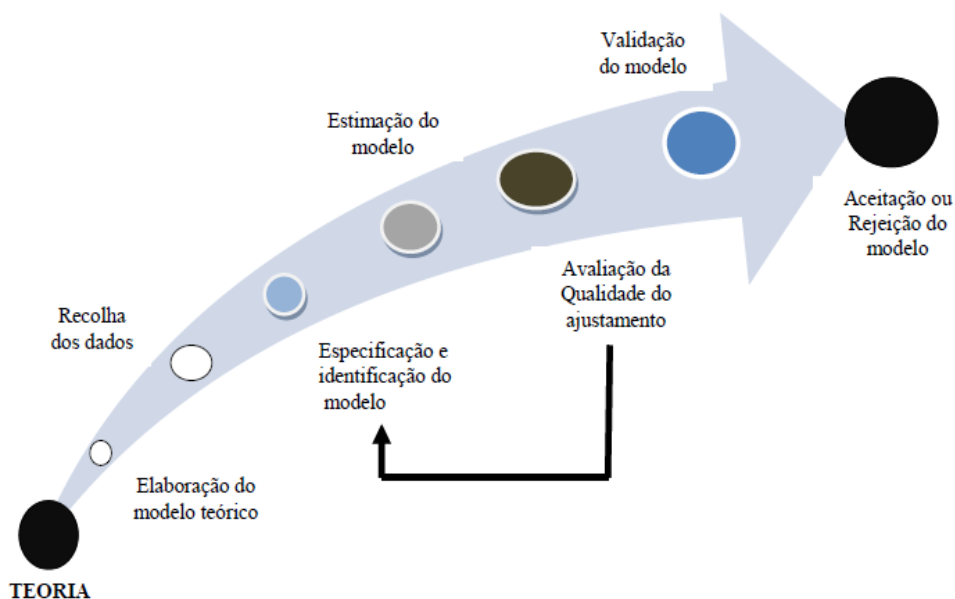
Essas variáveis latentes ou manifestas podem ser classificadas em variáveis independentes ou dependentes. São consideradas variáveis independentes, também chamadas de exógenas, quando não são influenciadas por nenhuma outra variável no modelo; e são consideradas variáveis dependentes ou endógenas quando são influenciadas ou explicadas por variáveis presentes no modelo (MARÔCO, 2010).

A análise dos dados dessa pesquisa está fundamentada na causalidade dos fatores indicados nos dados, fazendo uma ligação direta com o quadro teórico realizado, a fim de responder aos objetivos propostos na investigação. Conforme Stablein (2001), para que a validade dos dados seja reconhecida é preciso que outros estudiosos compreendam a realidade que os dados do pesquisador esta tentando representar.

Para o desenvolvimento das análises preliminares e para todo o processo de modelagem utilizou-se o *software* Microsoft Excel – 2003, os *Softwares Statistical Package for Social Sciences* – SPSS, versão 13.0 e o IBM SPSS Amos, versão 18.0.

O modelo de equações estruturais é um modelo linear que deve obedecer a uma estratégia de análise bem definida e estabelecida, como pode ser observado na figura16 (MAROCO, 2010).

Figura 16 – Etapas da análise de equações estruturais



Fonte: Marôco (2010, p. 25).

O diagrama da figura 16 começa na teoria até chegar à aceitação ou rejeição do modelo com base na técnica de equações estruturais. Seguindo essa sequência, este estudo começou *estruturando um referencial teórico* para depois *desenvolver uma proposta de modelo*, conforme exposto no capítulo cinco. Para Vieira (2006), na estratégia de desenvolvimento de um modelo é importante desenvolver o modelo inicial que será melhorado por meio de modificações no modelo de mensuração ou estrutural.

Em seguida na fase de *recolha dos dados* se definiu o tipo de instrumento de pesquisa e sua forma, bem como a dimensão da amostra, descritos no item 6.3 do presente capítulo.

Na fase de *especificação do modelo* são analisadas as questões referentes aos processos necessários para a realização da análise. Conforme Hair *et al.* (2005a) é necessário que as observações sejam independentes, os dados sejam oriundos de amostragem aleatória, haja linearidade nas relações, presença de normalidade multivariada, identificação das observações atípicas, análise dos dados perdidos, definição da matriz de entrada. A *identificação do modelo* é o momento de definir os graus de liberdade. Para Hair *et al.* (2005a, p. 487) graus de liberdade é a “diferença entre o número de correlações ou covariâncias e o número real de coeficientes no modelo proposto”.

Para a *estimação do modelo* o método da máxima verossimilhança – MV, *Maximum Likelihood* – ML, é a de maior utilização pela sua fiabilidade e robustez sobre as violações de normalidade (VIEIRA, 2009). Por isso, o método de máxima verossimilhança foi adotado para a estimação dos parâmetros desta pesquisa.

O tradicional método ML requer distribuição normal multivariada, mas mantém a robustez diante de pequenas violações da normalidade quando a assimetria ou a curtose não são muito grandes (MARÔCO, 2010). Para Vieira (2006), o uso desse método exige que as variáveis observadas sejam intervalares.

A *avaliação da qualidade do ajustamento* é o próximo passo. “A qualidade de ajuste mede a correspondência da matriz de dados de entrada reais ou observados (covariância ou correlação) com aquela prevista pelo modelo proposto” (HAIR *et al.*, 2005a, p. 488). Para Vieira (2006) e Hair *et al.* (2005a), as avaliações de ajuste podem ser classificadas em três categorias como medidas absolutas de ajuste, medidas comparativas e medidas de parcimônia.

Alguns índices de verificação de ajustamento do modelo e seus valores de referência podem ser visualizados na tabela 1.

Tabela 1 – Descrições e valores de referência para índices de qualidade de ajustamento

Índice	Descrição	Valores de referência
X ²	Indica a discrepância entre o modelo proposto	p > 0.05
X ² /df	Dado que o qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra e só faz sentido se considerados os graus de liberdade, o seu valor é dividido pelos graus de liberdade.	Entre 2 para 1 e 3 para 1
RMSEA	Mostra a qualidade de ajustamento do modelo à matriz covariâncias subjacente à amostra, tendo em conta os graus de liberdade;	< 0.05: bom ajustamento < 0.08: ajustamento razoável
GFI	Comparação dos quadrados dos resíduos do modelo proposto versus modelo sugerido pela amostra, não ajustada pelos graus de liberdade.	> 0.90
AGFI	GFI ajustado pelos graus de liberdade do modelo.	> 0.90
NNFI	Mostra se e em que medida a qualidade de ajustamento do modelo proposto é melhor que a do modelo de base (pode tomar valores superiores à unidade).	> 0.90
CFI	Mostra se e em que medida a qualidade de ajustamento do modelo proposto é melhor que a do modelo de base.	> 0.90

Fonte: Vieira (2009, p. 22).

Essa forma de expor os índices e seus valores de referência de forma sintetizada como fez Vieira (2009), também é apresentada na literatura de Marôco (2010, p. 51), de forma semelhante com o intuito de auxiliar a aplicação prática da SEM.

A *validação do modelo* é a última etapa antes da decisão de aceitar ou rejeitar o modelo, nas quais são analisadas a confiabilidade (indicadores de confiabilidade do construto e variância extraída) e a validade dos construtos (validade discriminante e convergente).

Realizada essa sequência de testes pode-se definir com base nas medidas analisadas pela aceitação ou rejeição do modelo proposto nesta pesquisa.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Realizada a aplicação do instrumento, a amostra deste estudo envolveu duzentos e trinta e sete questionários válidos que foram conduzidos em cinco momentos. Primeiro, são apresentados e analisados os aspectos do perfil sociodemográfico dos compradores e de suas organizações localizadas em Natal e Grande Natal. No momento seguinte, verifica-se o nível de confiança interorganizacional apresentado pelos pesquisados, o tipo de produto adquirido e o tempo médio desse relacionamento pautado em confiança. O terceiro momento, expõe as verificações prévias nos dados e o atendimento das suposições que são necessárias para o uso de análises multivariadas. No quarto momento, estão expostas as análises fatoriais exploratórias realizadas em cada uma das quatro variáveis latentes (desempenho operacional, características organizacionais, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal) com a importante finalidade de resumir as variáveis dos dados para complementar a análise fatorial confirmatória que está apresentada no último momento.

A análise de equações estruturais tem o intuito de confirmar a estrutura de relacionamento das variáveis desempenho operacional, características organizacionais, compartilhamento de valores e relacionamentos interpessoais como antecedentes da confiança interorganizacional nas compras.

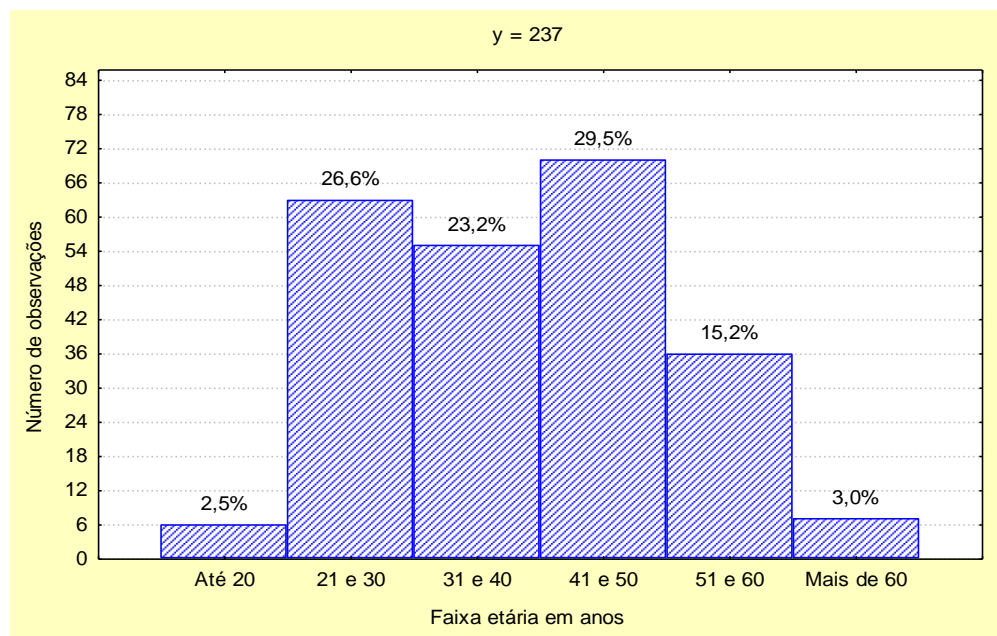
7.1 Aspectos do Perfil Sociodemográfico do Comprador e Organização Compradora

A proposta deste tópico é traçar um perfil do comprador das indústrias de transformação da Cidade do Natal e seu entorno, considerando algumas características como gênero, idade, nível de educação, tempo de experiência no setor de compras, tempo de serviço na atual empresa e cargo que ocupa, assim como o perfil da organização compradora em relação ao ramo que atua e porte, com base no número de funcionários.

Com relação ao gênero é possível afirmar que quase 70% dos pesquisados são do sexo masculino, revelando que essa área é preponderantemente exercida por homens. Isso acontece mesmo com as cidades investigadas possuindo um maior número de mulheres em relação ao número de homens, segundo dados do Censo 2010 (IBGE, 2011).

As faixas etárias dos respondentes apresentam-se bem diversificadas, de acordo com a figura 17.

Figura 17 – Faixas etárias dos compradores organizacionais pesquisados



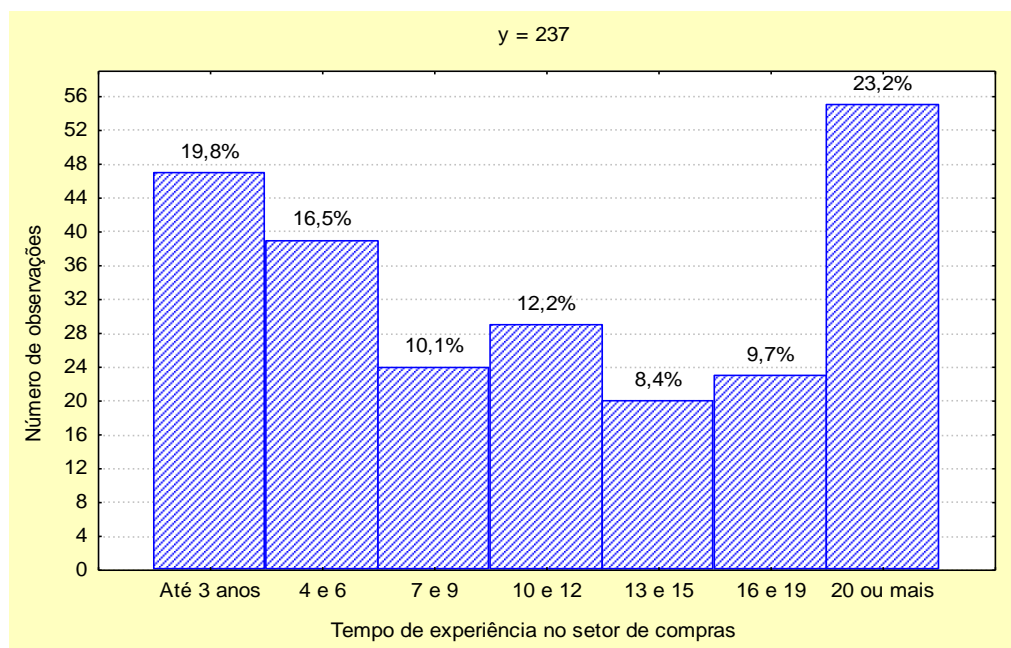
Entre os profissionais que efetuam as compras nas indústrias de transformação de Natal e Grande Natal existe uma boa distribuição entre as diversas faixas etárias, com baixa incidência entre os mais jovens com até 20 anos e os idosos com mais de 60 anos. A maior concentração ocorre nas faixas que compreendem de 21 a 50 anos.

Esses dados se assemelham com o resultado do trabalho de Han e Sung (2008), que também pesquisaram compradores industriais da Korea e não houve incidência de compradores com menos de 21 anos, e observaram que somente 10% dos compradores tinham mais de 51 anos.

No que se refere ao indicador escolaridade, os indivíduos responsáveis pela atividade de compras e suprimentos possuem uma maior predominância, com quase 50%, o ensino médio completo, seguido de 34% com ensino superior completo. Com uma menor incidência encontram-se os compradores com pós-graduação completa (7%), os que possuem apenas o ensino básico (4%) e os que não possuem sequer o ensino básico completo (quase 6%).

Uma questão pertinente é o tempo de experiência profissional dos pesquisados na atividade de compras e suprimentos. Esse dado pode ser visualizado na figura 18.

Figura 18 – Tempo de experiência do pesquisado no setor de compras e suprimentos

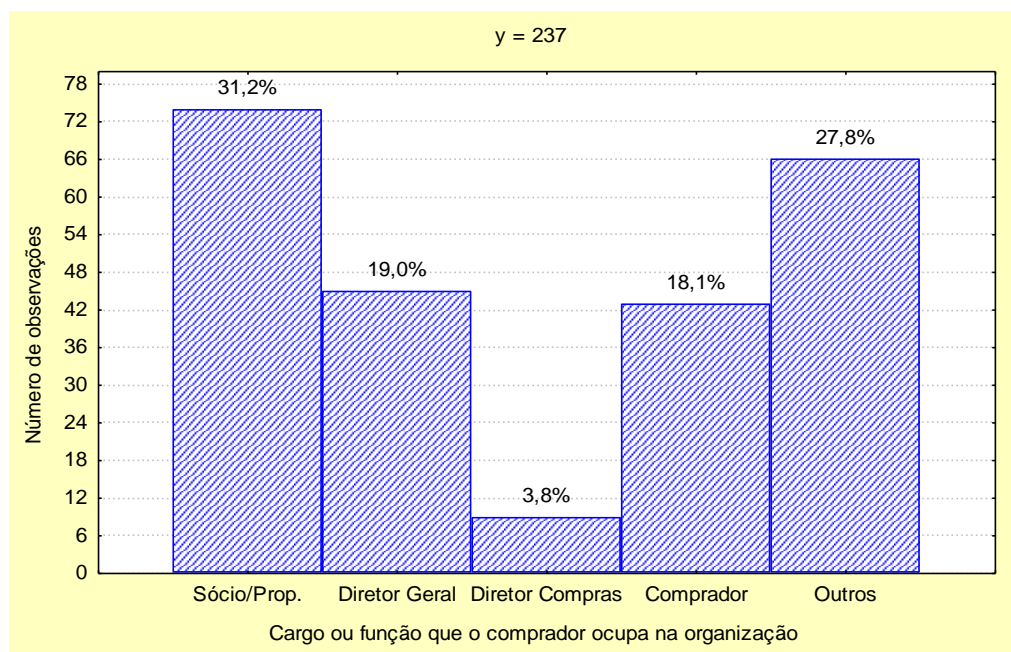


A figura 18 evidencia que, muitos entrevistados possuem uma larga experiência na aquisição de suprimentos organizacionais, em virtude de 53% possuírem dez anos ou mais na atividade. Ao mesmo tempo, o percentual de novos profissionais nessa atividade também é representativo, em que aproximadamente 20% possuem pouco tempo de atuação, com até três anos.

O tempo que os entrevistados possuem na indústria de transformação pesquisada apresentou que 50% têm até nove anos de trabalho na organização atual e os outros 50% possuem dez anos ou mais, em um quadro bem equilibrado. Ao passo que aproximadamente 20% possuem até três anos de atividade na empresa atual.

Outro dado importante foi a verificação sobre o cargo ou a função que os entrevistados ocupam em suas empresas, que está exposto na figura 19. O profissional que executa essa atividade precisa de vários requisitos como a capacidade de gestão em relação a planejamento e controle, habilidade de negociar, boa comunicação, dentre outros. Além de desenvolver ativamente diversas ações tais como estudo do mercado fornecedor, análise dos custos, registros de compras e preços. Dessa forma, não é uma atividade simples, mas que requer responsabilidade, comprometimento e autoridade para o exercício da função.

Figura 19 – Cargo ou função do pesquisado



Os sócios e proprietários foram os indivíduos com maior frequência na participação da pesquisa. Uma alternativa com grande número de participantes foi a opção “outros” formada em sua maioria por diretores e gerentes administrativos, diretores e gerentes financeiros, gerentes comerciais, gerente de logística e em menor frequência por supervisores, coordenadores de almoxarifado e filhos do proprietário. Essa alternativa (outros) apresentou um grande número de frequência em virtude da diversidade de pessoas que assumem a função compras em uma organização. Segundo Baily *et al.* (2000), dependendo da importância atribuída a função compras, ela pode ser atribuída a um gerente com interesses relacionados ou pode ser responsabilidade de um gerente exclusivo.

Curiosamente o percentual de funcionários que executam a atividade de compras e possuem especificamente essa função na organização é relativamente baixo, em que 18% são compradores e quase 4% são diretores da área de compras. Esse dado reflete o porte organizacional das empresas objeto desta investigação em que 70% das indústrias de transformação de Natal e seu entorno são compostas por até 19 funcionários.

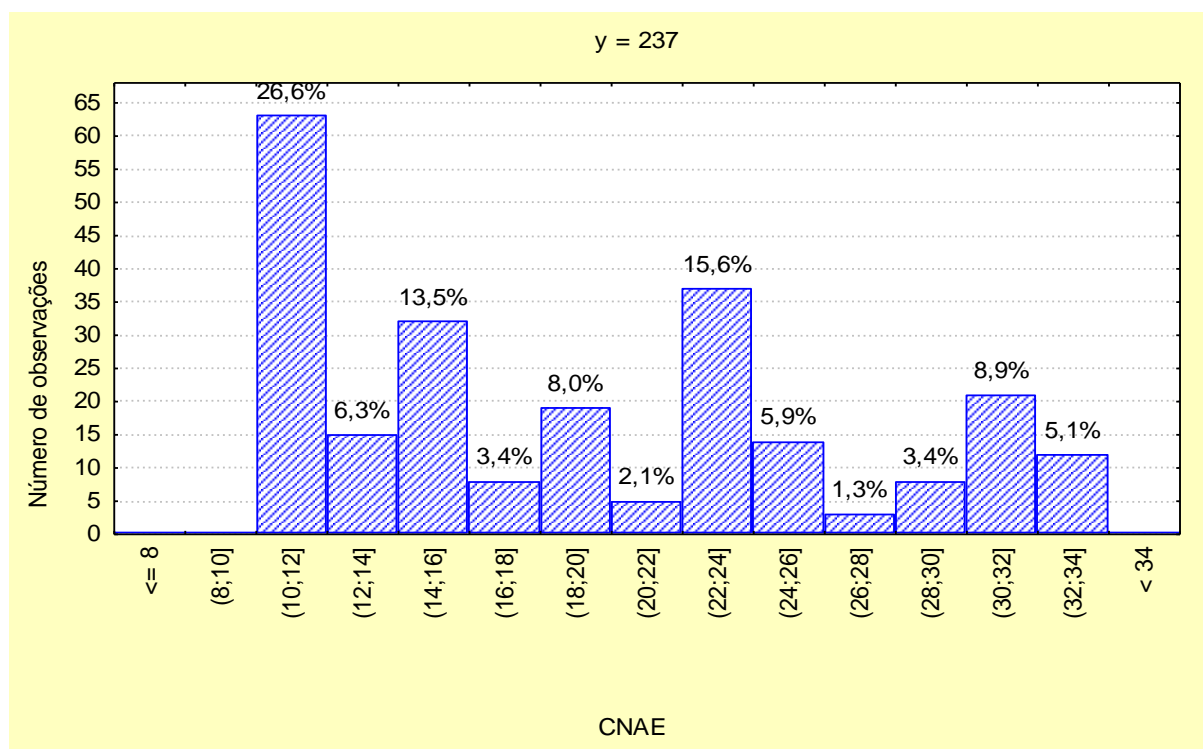
No entanto, pode-se inferir que entre muitas dessas empresas pesquisadas existe alinhamento entre compras e estratégias globais da organização, em virtude de muitas das aquisições serem realizadas por indivíduos que possuem o conhecimento de toda a unidade

empresarial, como foi o caso de sócios, proprietários e diretores gerais que exercem conjuntamente a função compras.

Para Baier, Hartmann e Moser (2008), um bom desempenho financeiro em uma organização só é possível quando existe alinhamento entre a estratégia global da empresa e a estratégia do setor de compras e suprimentos, na qual as práticas diárias de compras também precisam se alinhar. Por isso, esses autores defendem que os compradores seniores devem se tornar verdadeiros pensadores estratégicos, que compreendam todas as implicações de suas decisões sobre a organização e isso só é possível, se a compra funcionar em um nível estratégico, estando esse profissional ativamente envolvido nos assuntos estratégicos da unidade de negócios. Quando isso não acontece, o resultado é um desalinhamento estratégico que coloca a organização em desvantagem competitiva para com os seus concorrentes.

O ramo de atividade das indústrias pesquisadas foi analisado com base na Classificação Nacional das Atividades Econômicas, dentro da seção C, códigos de 10 a 33 que enquadram as atividades industriais de transformação. A figura 20 expõe os percentuais das CNAE pesquisadas.

Figura 20 – CNAE das indústrias pesquisadas



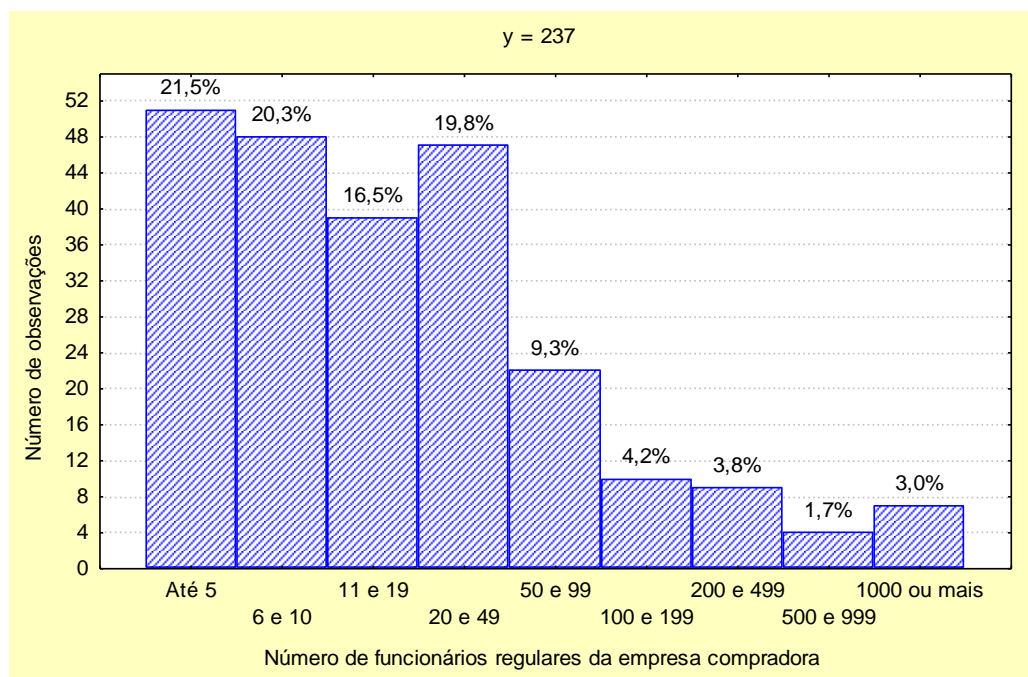
O maior percentual de participação nesta pesquisa encontra-se entre as empresas enquadradas nos códigos 10 e 11 (26,6%), que se referem respectivamente à fabricação de produtos alimentícios e a fabricação de bebidas. Sucessivamente, a maior incidência recaiu sobre as indústrias de fabricação de produtos de borracha e de material plástico e a fabricação de produtos de minerais não metálicos, enquadrados entre os números 22 e 23 (15,6%). E na sequência, a terceira maior frequência ocorreu entre os códigos 14 e 15 (13,5%) que se referem a confecção de artigos do vestuário e acessórios e preparação de couros e a fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados.

Os demais códigos representam, respectivamente: 12 e 13 - fabricação de produtos do fumo e fabricação de produtos têxteis; 16 e 17 - fabricação de produtos de madeira e fabricação de celulose, papel e produtos de papel; 18 e 19 - impressão e reprodução de gravações e fabricação de coque, de produtos derivados do petróleo e de biocombustíveis; 20 e 21 - fabricação de produtos químicos e fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos; 24 e 25 - metalurgia e fabricação de produtos de metal, exceto máquinas e equipamentos; 26 e 27 - fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos e fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos; 28 e 29 - fabricação de máquinas e equipamentos e fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias; 30 e 31 - fabricação de outros equipamentos de transporte, exceto veículos automotores e fabricação de móveis; e 32 e 33 - fabricação de produtos diversos e manutenção, reparação e instalação de máquinas e equipamentos.

O uso dos códigos de classificação industrial é comum em pesquisas que trabalham marketing industrial ou cadeia de suprimentos como, por exemplo, o trabalho de Zhao e Cavusgil (2006) assim como Chen, Paulraj e Lado (2004), nas quais as indústrias investigadas também foram distribuídas uniformemente entre os seis códigos industriais da *Standard Industry Classification* – SIC que eles selecionaram.

O porte organizacional das empresas pesquisadas está apresentado na figura 21, que foi desenvolvido com base no número de funcionários regulares.

Figura 21 – Número de funcionários regulares da empresa compradora



A figura 21 demonstra que 58,3% dos pesquisados trabalham em uma organização micro (até 19 funcionários), 29% em pequeno porte (entre 20 e 99 funcionários), seguido por 8% dos que atuam em empresas de médio porte (entre 100 e 499 funcionários) e 4,7% exercem suas funções em organizações de grande porte (500 ou mais funcionários), pelo critério adotado no Cadastro Industrial da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte.

Com relação ao tamanho, o trabalho de Ketkar *et al.* (2011), desenvolvido no Brasil e nos Estados Unidos, explorou o efeito da dimensão da empresa compradora também utilizando o número de empregados para definir porte. Essa pesquisa descobriu que a quantidade de funcionários não afetava o desempenho na cadeia de suprimentos. Outra pesquisa desenvolvida por Claro e Claro (2004), realizada no Brasil, demonstrou que o tamanho da empresa compradora também não afetava o grau de colaboração entre compradores e fornecedores. Por isso, a presente pesquisa considera que os diferentes portes organizacionais trabalhados de forma conjunta para verificar os antecedentes da confiança interorganizacional não inviabilizam ou alteram os resultados.

O número de profissionais terceirizados nas empresas pesquisadas mostrou que a maioria, com 61,6%, não possui funcionários terceirizados em seus quadros funcionais. Uma parcela com quase 18% possuem até cinco funcionários e 9% possuem entre seis e dez

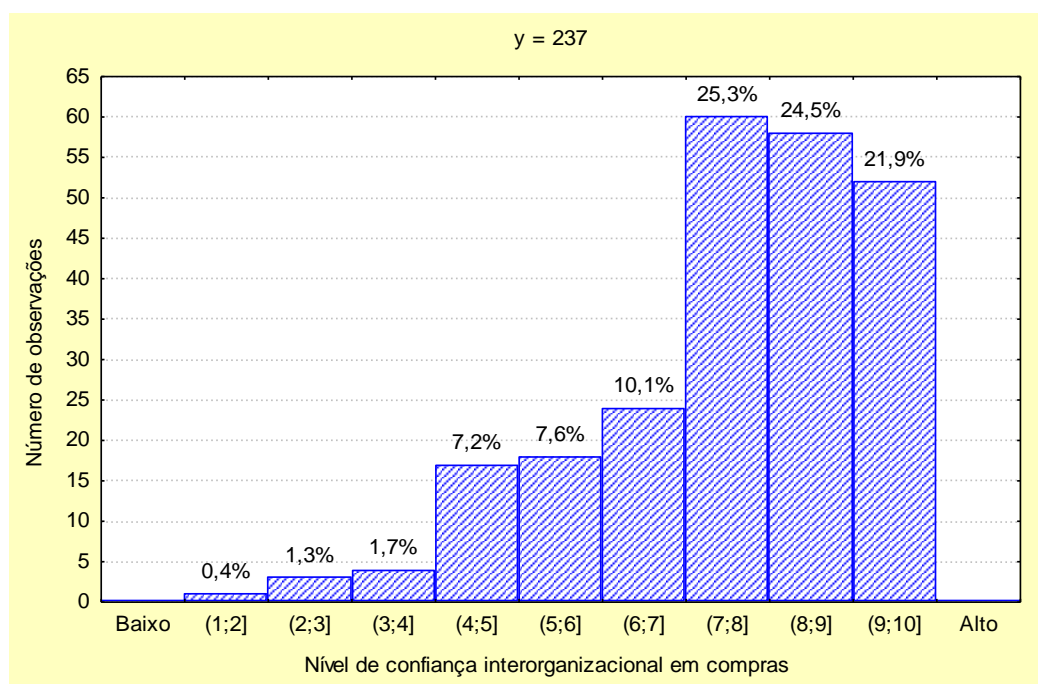
funcionários terceirizados. As indústrias que possuem onze funcionários terceirizados ou mais são a minoria.

7.2 Nível de Confiança Interorganizacional, Tipo de Produto e Tempo de Relacionamento

Como forma de enriquecer o estudo, com o uso da análise descritiva, foram verificados o nível de confiança interorganizacional, o tipo de produto adquirido e o tempo médio desse relacionamento entre o fornecedor ou conjunto de fornecedores de confiança com a empresa compradora e com o comprador.

A verificação do nível de confiança interorganizacional em compras nas empresas pesquisadas pode ser visualizada na figura 22.

Figura 22 – Nível de confiança interorganizacional nas compras

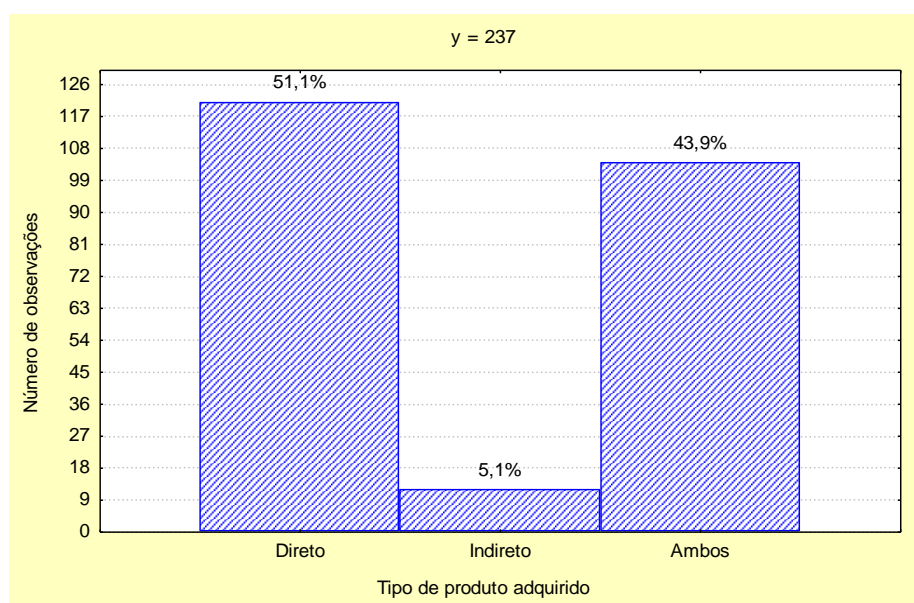


De acordo com a figura 22, as indústrias de transformação de Natal e Grande Natal afirmaram que acreditam, se sentem seguros em relação a um fornecedor ou conjunto de fornecedores de confiança, indicando a existência desse fenômeno entre os pesquisados.

Essa ilustração sugere a existência de confiança interorganizacional na percepção de uma parcela significativa dos entrevistados, mais de 70%, que declararam possuir um alto nível de confiança interorganizacional em um fornecedor ou conjunto de fornecedores, apresentando um resultado acima de sete pontos, em uma escala de um a dez. Alguns autores destacam em seus trabalhos a questão dos diferentes níveis de confiança (CHILD, 2001; DAS, TENG, 2001; HANDFIELD, BECHTEL, 2002; LAAKSONEN, PAJUNEN, KULMALA, 2008) que podem existir em um relacionamento interorganizacional.

A utilização do material no processo produtivo é um quesito que tende a diferenciar a forma de se processar as atividades rotineiras de compras e suprimentos. Nessa direção, optou-se por analisar o tipo de produto que é adquirido do fornecedor ou conjunto de fornecedores de confiança, como pode ser verificado na figura 23.

Figura 23 – Tipo de produto adquirido do fornecedor de confiança

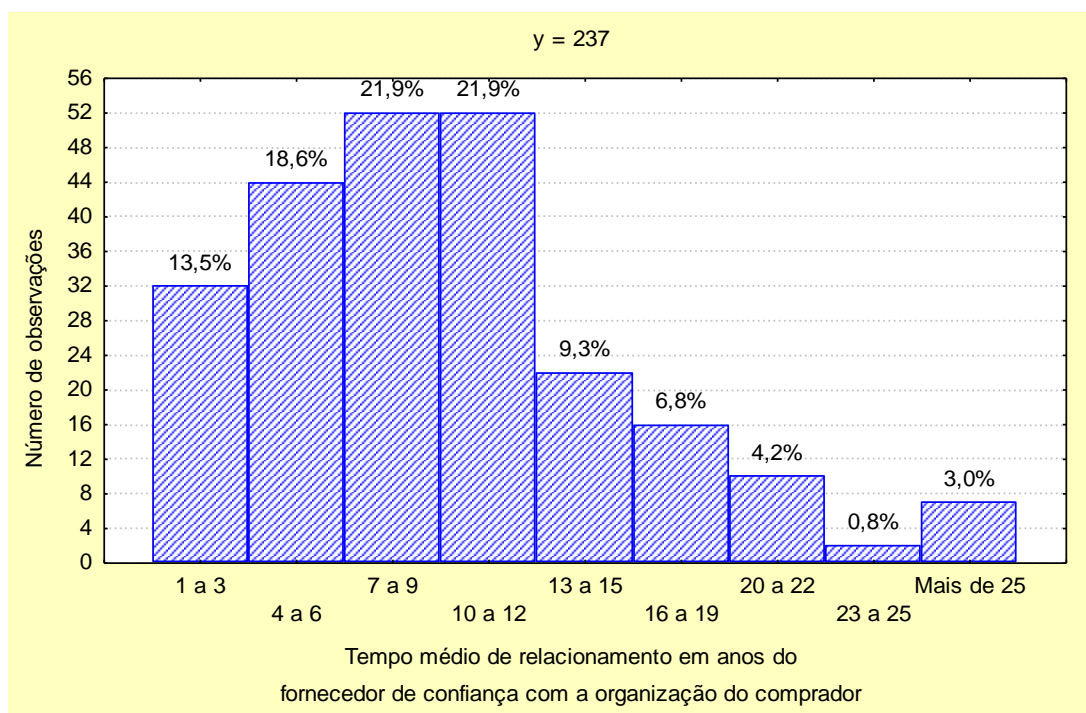


Com relação ao tipo de produto adquirido do fornecedor de confiança, os resultados corroboram com outras discussões que alegam que os compradores se preocupam com a aquisição de materiais diretos, especialmente em virtude do setor de compras terem como principal função assegurar que os processos produtivos não parem o seu funcionamento por ausência de materiais. Isso fica evidente nos dados ao apresentar que 51% dos fornecedores de confiança suprem a empresa compradora com produtos que são utilizados diretamente no processo produtivo, seguido por 44% dos demais fornecedores de confiança que fornecem

tanto produtos diretos quanto indiretos, e apenas 5% das empresas compradoras depositam confiança em fornecedores de produtos indiretos ao processo produtivo.

Uma questão igualmente importante sobre a confiança interorganizacional em compras se refere ao tempo de relacionamento entre empresa compradora e fornecedora, apresentado na figura 24.

Figura 24 – Tempo médio de relacionamento entre empresa compradora e empresa fornecedora considerada digna de confiança



O tempo médio de relacionamento interorganizacional apresentou que aproximadamente 44% se concentram entre sete e doze anos de envolvimento com o fornecedor de confiança. Esse espaço de tempo já possibilita a empresa compradora conhecer realmente a forma de operação do fornecedor em diversas situações de aquisição. No entanto, existe ainda um número razoável de fornecedores de confiança (pouco mais de 30%) que possuem um pequeno espaço de tempo de relacionamento com a empresa compradora, em que 13,5% possuem no máximo três anos e 18,6% possuem até seis anos. Esse levantamento também apresentou que os relacionamentos com mais de vinte anos representam 8% das relações entre empresas compradoras e fornecedoras.

Diante desses dados, o tempo de relacionamento com a empresa fornecedora de confiança foi bem diversificado, com 32% em curto prazo (até 6 anos), 44% em médio prazo (até 12 anos) e 24% em longo prazo (acima de 13 anos). Esse resultado permite verificar que os relacionamentos de compras de longo prazo pautados em confiança não são os que apresentaram a maior frequência, mas são significativos nas indústrias de transformação em Natal e grande Natal, sugerindo que as compras podem estar sendo desenvolvidas de forma estratégica.

Os resultados da pesquisa de Chen, Paulraj e Lado (2004) verificaram que a função compras desenvolvida de forma estratégica tem o potencial de gerar relacionamentos de longo prazo, relações de cooperação, promover relações estreitas com um pequeno número de fornecedores dedicados e mantém aberta a via de comunicação entre comprador e fornecedor, possibilitando a troca de conhecimentos entre as organizações. Dessa forma, para que a compra estratégica desenvolva um papel adicional na criação de valor sobre essas transações é necessário, dentre outros fatores, o desenvolvimento de orientações de longo prazo entre os atores organizacionais.

Para Doney e Cannon (1997), as firmas compradoras avaliam a confiabilidade de um fornecedor e consideram a confiança como um pré-requisito importante para construir as relações de longo tempo.

Com relação ao tempo médio de relacionamento interpessoal, entre o fornecedor de confiança e o comprador, também foi verificada a incidência de tempo de compras entre períodos de curto, médio e longo prazo. Esses relacionamentos que apresentaram no máximo seis anos com o(s) fornecedor(es) de confiança representaram 47,6%, com até doze anos de relacionamento foram 34,2% e 18,2% se relacionam há mais de dezesseis anos.

Após as análises descritivas segue-se para as análises do tipo fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais. Entretanto, primeiro foram realizadas algumas verificações no conjunto dos dados das variáveis a serem utilizadas nessas análises, como apresentado no tópico a seguir.

7.3 Pressupostos para o Uso nas Análises Multivariadas

Como a análise fatorial exploratória e a modelagem de equações estruturais são análises multivariadas, inicialmente faz-se necessário verificar se houve alguma violação dos pressupostos para o bom desenvolvimento das análises. Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) destacam que o pesquisador que utiliza as técnicas de análise multivariada sem ao menos atentar para as propriedades fundamentais dos dados a serem investigados corre grande risco de utilizar uma técnica estatística inadequada, de violar as propriedades estatísticas e de ocasionar equívocos na interpretação dos resultados. Por isso, Vieira (2009) descreve que na verificação prévia dos dados é necessário identificar os erros de codificação na base de dados da pesquisa, recodificar as escalas invertidas e fazer o tratamento das não respostas.

O tratamento das não respostas na literatura de Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) e Hair *et al.* (2005a) possuem a nomenclatura de dados perdidos ou *missing values*. As não respostas são decorrentes de problemas na coleta dos dados, de erros na entrada dos dados e por ausência ou recusa em responder ao questionário por parte do respondente.

Com relação ao tratamento das não respostas, nesta pesquisa, a análise foi realizada por intermédio do *software* SPSS para verificar se existia padrão nos dados perdidos e poder escolher a ação corretiva. A necessidade primária do pesquisador é determinar o que originou os dados perdidos para poder escolher o curso de ação (HAIR *et al.*, 2005a). Essas não respostas, quando distribuídas ao acaso, podem ser corrigidas de três formas. Primeiro, somente com a inclusão de observações com dados completos, segundo com a eliminação das observações e /ou variáveis problemáticas e terceiro por um método de atribuição que faz a substituição por um caso, por regressão ou pela média (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Seguindo as orientações de Vieira (2009), não foram identificados nesta pesquisa erros de codificação dos dados, não houve questões com escala invertida que necessitassem de recodificação e as não respostas foram esporádicas e analisadas como ausentes de um padrão entre as variáveis que compõem os construtos a serem testados nas análises multivariadas e por isso, a correção adotada foram a atribuição do valor da moda aos dados perdidos, o que possibilitou utilizar os 237 questionários na análise fatorial exploratória.

As pesquisas em ciências sociais aplicadas fazem grande uso de escalas para medir atitudes, percepções e comportamentos. Essas variáveis medidas em escala devem apresentar

confiabilidade nas suas medidas. Conforme Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), a confiabilidade é o grau em que uma escala produz resultados consistentes entre as medidas, sendo o Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna dos dados. Hair *et al.* (2005a) apresenta que a medida de confiabilidade Alfa de Cronbach varia entre zero e um, sendo considerado como limite mínimo de aceitabilidade valores de 0,60.

Nesse sentido, segue o teste Alfa de Cronbach na tabela 2.

Tabela 2 – Consistência interna através do Coeficiente Alfa de Cronbach das quatro variáveis do instrumento de pesquisa.

Instrumento de pesquisa	Amostra dos respondentes (n = 237)	
	Alfa de Cronbach (α padronizado)	Classificação
Geral - 33 questões	0,885 (0,896)	Muito Bom
C1: Desempenho operacional - 9 itens	0,815 (0,823)	Muito Bom
C2: Características organizacionais do fornecedor - 6 itens	0,655 (0,715)	Bom
C3: Compartilhamento de valores - 7 itens	0,744 (0,774)	Bom
C4: Relacionamento interpessoal -10 itens	0,786 (0,772)	Bom

Verificando-se os resultados do teste Alfa de Cronbach na tabela 2, assume-se que a escala de mensuração utilizada no instrumento de pesquisa apresenta uma boa aderência, refletindo consistência nas variáveis latentes, sendo satisfatórias para a aplicação na análise multivariada.

No entanto, a modelagem de equações estruturais – SEM exige a validação de suposições mais gerais e de outras mais específicas para sua validação. Marôco (2010) expõe como pressupostos básicos para a SEM a independência de observações, a normalidade multivariada, a inexistência de *outliers*, a linearidade, que as covariâncias amostrais sejam não nulas, ausência de multicolinearidade e possua uma medida forte.

O processo de amostragem desta pesquisa permitiu que as observações de cada respondente fossem independentes entre si. A independência de observações, segundo Marôco (2010, p. 57) é “Uma assunção básica do SEM é a de que as observações de sujeitos diferentes são independentes entre si”.

“A normalidade multivariada significa que as variáveis individuais são normais em um sentido univariado e que suas combinações também são normais. Se uma variável é normal

multivariada também é normal univariada. No entanto, a recíproca não é necessariamente verdadeira”, mas as amostras grandes tendem a diminuir os efeitos nocivos da não normalidade (HAIR *et al.*, 2005a, p. 76).

Segundo Byrne (2010), dois importantes pressupostos associado com a análise fatorial confirmatória é a exigência de que os dados estejam em uma escala contínua e que possuam uma distribuição normal multivariada. No entanto, essa autora expõe que apesar da importância, existe uma ampla evidência de que as pesquisas empíricas têm ostensivamente ignorado a questão da normalidade na distribuição dos dados.

Para a verificação da normalidade univariada foram utilizados os testes Kolmogov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), considerando-se H_0 a distribuição normal e H_1 a distribuição não normal, deve-se rejeitar H_0 somente quando existirem evidências estatísticas, que apresentem valores de significância inferiores que 0,05.

Os resultados dos testes Kolmogov-Smirnov e Shapiro-Wilk permitiram verificar que a hipótese nula H_0 de normalidade foi rejeitada para cada uma das trinta e duas variáveis a serem utilizadas na modelagem.

Apesar do teste Kolmogov-Smirnov ser útil para verificar a normalidade univariada, Marôco (2010) apresenta que para o uso da modelagem de equações estruturais, pela necessidade de grandes amostras, os testes de ajustamento à distribuição normal, como a técnica Kolmogov-Smirnov tornam-se muito sensíveis aos pequenos desvios à normalidade, elevando a probabilidade de concluir que a variável não possui distribuição normal quando na realidade a variável possui distribuição normal (erro do tipo I). Esse autor descreve que de forma alternativa costuma-se utilizar os testes de assimetria univariada – sk e curtose – ku para verificar a possibilidade de admissão da distribuição normal das variáveis.

As observações atípicas também são chamadas de *outliers* ou valores extremos. Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), os *outliers* são observações com uma combinação única de características identificáveis que diferem notavelmente das demais observações. Para Hair *et al.* (2005a), esses valores extremos não podem ser categorizadas de forma direta como problemáticas, porque precisam ser analisadas dentro do contexto da pesquisa para verificar a sua representatividade da população em estudo. Quando não representam a população devem ser eliminadas da amostra pelas distorções que podem causar nos testes estatísticos.

Marôco (2010) apresenta que o diagnóstico de *outliers* pode ser realizado por meio de medidas univariadas. Para esta pesquisa, foi utilizado o teste de assimetria e curtose que pode ser visualizado na tabela 3.

Tabela 3 – Medidas descritivas de assimetria e curtose das variáveis observáveis

Variável	N Válido	Assimetria (skew)	R.C. (valor de z)	Curtose (kurtosis)	R.C. (valor de z)
Q1	237	-0,806	-5,065	0,400	1,256
Q2	237	-0,904	-5,681	0,465	1,462
Q3	237	-1,206	-7,579	2,047	6,432
Q4	237	-0,821	-5,157	-0,183	-0,575
Q5	237	-0,503	-3,164	-0,841	-2,642
Q6	237	-0,658	-4,137	-0,293	-0,920
Q7	237	-0,460	-2,892	-0,971	-3,051
Q8	237	-0,574	-3,609	-0,894	-2,810
Q9	237	-0,975	-6,130	0,405	1,273
Q10	237	-0,986	-6,194	0,650	2,042
Q11	237	-1,210	-7,606	1,360	4,273
Q12	237	-1,874	-11,775	4,754	14,939
Q13	237	-0,276	-1,733	-1,322	-4,153
Q14	237	-0,892	-5,607	0,512	1,610
Q15	237	-0,961	-6,042	0,552	1,735
Q16	237	-1,109	-6,969	0,927	2,912
Q17	237	-1,215	-7,636	1,867	5,867
Q18	237	-0,995	-6,255	0,238	0,748
Q19	237	-0,872	-5,483	0,069	0,218
Q20	237	-1,072	-6,738	0,603	1,894
Q21	237	0,422	2,652	-1,135	-3,567
Q22	237	0,400	2,514	-1,190	-3,740
Q23	237	-1,365	-8,578	1,944	6,110
Q24	237	-1,198	-7,530	1,028	3,229
Q25	237	-0,350	-2,199	-1,175	-3,692
Q26	237	-0,084	-0,528	-1,372	-4,310
Q27	237	1,687	10,600	1,750	5,498
Q28	237	-0,068	-0,429	-1,262	-3,967
Q29	237	1,334	8,383	0,626	1,967
Q30	237	2,108	13,250	3,690	11,596
Q31	237	1,584	9,953	1,440	4,524
Q32	237	0,974	6,121	-0,455	-1,431
CURTOSE	Coeficiente multivariado de curtose			222,907	36,782

* R. C.: Razão Crítica

A tabela 3 apresenta os resultados das distribuições dos coeficientes de assimetria e curtose que representam distribuições univariadas. Com o resultado do teste, foi possível rejeitar a hipótese de normalidade para os dados da amostra. Além disso, o coeficiente de

curtose multivariado de Mardia (amostral) evidenciou o valor da estatística à direita do escore crítico, indicando rejeição da hipótese de normalidade multivariada.

Dada a presença de *outliers* (valores extremos) quando da verificação da normalidade multivariada das variáveis manifestas, foram identificados sete *outliers* mais extremos, isto é, com maiores distâncias de *Mahalanobis* (D^2) e retirados os sete registros correspondentes no banco de dados original, que possuía 237 respondentes. Dessa forma, o banco de dados utilizado na análise da SEM apresenta 230 registros, minimizando a violação dos pressupostos da normalidade multivariada.

Para se produzir resultados eficientes e consistentes no SEM, quando houver sérias violações da normalidade nas variáveis deve-se trabalhar com as variáveis transformadas matematicamente com a técnica dos Mínimos Quadrados Ponderados – WLS com correção de Satorra-Bentler, que exige grandes amostras (mais de 1000 observações). Quando não for possível utilizar o método WLS, pode-se recorrer a utilização do método de estimação com *bootstrap*, que trabalha com reamostragem tomando-se por base a amostra original (MARÔCO, 2010). O termo *bootstrap* deriva da expressão "puxar a si mesmo pelo próprio esforço," refletindo assim a noção de que a amostra original dá origem a várias outras adicionais (BYRNE, 2010, p. 330).

No entanto, nesta pesquisa apesar da eliminação de sete *outliers*, a não normalidade univariada e multivariada dos dados foi verificada. Diante disso, optou-se por utilizar o método de reamostragens *bootstrap* na condução da modelagem de equações estruturais.

A vantagem do uso da técnica *bootstrap* é o elevado grau de precisão das estimativas porque a distribuição amostral *bootstrapping* permite a comparação dos valores paramétricos em repetidas amostras que foram desenhadas (com reposição) a partir da amostra original (BYRNE, 2010).

As restrições para o uso do *bootstrap* é que a amostra "original" seja considerada representativa da população. Que a distribuição das observações possuam a mesma escala, em virtude do uso de uma estrutura de covariância. E que os dados não possuam normalidade multivariada porque o uso dessa ferramenta de reamostragem, quando utilizada em dados normais leva a estimativas menos precisas do que as estimativas oriundas do método da máxima verossimilhança – ML padrão, mas quando a distribuição é não normal, as estimativas *bootstrap* são melhores do que os resultados das estimativas de ML padrão (BYRNE, 2010).

Por isso, seguindo essa compreensão de que os dados desta pesquisa não apresentam normalidade multivariada, que a amostra é representativa da população em estudo e que as observações foram todas medidas em uma mesma escala, optou-se pelo uso do método *bootstrap* com 500 reamostragens, como a alternativa estratégica para reparar o problema da não normalidade multivariada encontrada nos dados, associado ao método da máxima verossimilhança – ML.

A linearidade é outra suposição implícita da modelagem de equações estruturais que se baseia em medidas correlacionais de associação. A forma mais comum de análise, para verificar a linearidade, é pela verificação dos diagramas de dispersão através da correlação de Pearson entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005a). Os dados desta pesquisa apresentaram a existência de relações lineares entre as variáveis latentes e suas variáveis manifestas.

As covariâncias amostrais também precisam ser não nulas, porque as covariâncias entre as variáveis manifestas são as que permitem avaliar a admissão do modelo de equações estruturais. Para este tipo de estudo, o tipo de correlação é “dependente da escala de medida das variáveis”, sendo necessário colocar todas as variáveis em uma mesma magnitude, possibilitando a comparação direta entre elas (MARÔCO 2010, p. 13). Neste trabalho, não foram identificadas covariâncias nulas.

Uma condição necessária para o trabalho da parte estrutural do modelo de equações estruturais é a ausência de multicolinearidade. A multicolinearidade é o “grau em que uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis da análise” (HAIR *et al.*, 2005a, p. 91). Segundo esse mesmo autor, incluir variáveis conceitualmente irrelevantes tende a aumentar a probabilidade de efeitos de multicolinearidade entre os dados. Nesta pesquisa, as variáveis não apresentaram correlações com níveis que justifiquem ações de correção de relações multicolineares.

Outra questão essencial para o uso do SEM é a existência de uma *medida forte* no cálculo de variâncias e covariâncias das variáveis manifestas. Nas ciências sociais e humanas existe uma ampla utilização de covariâncias e correlações de Pearson obtidas de variáveis ordinais com o uso de escalas do tipo Likert, com cinco pontos. Entretanto, esse teste é indicado para variáveis métricas e por isso, o uso desse teste melhora substancialmente com o aumento no número de classes, na qual a medida se aproximará mais de uma métrica quantitativa (MARÔCO, 2010). Seguindo esse direcionamento, a presente pesquisa utilizou uma escala do tipo Likert variando de um a dez pontos, subdivididos de meio em meio ponto,

tornando a escala como próxima de uma escala contínua para medir cada um das variáveis manifestas.

Essas análises, em conjunto, permitiram verificar e tratar a distribuição dos dados, tornando a matriz de covariâncias viável para o seu uso na análise fatorial exploratória e na modelagem de equações estruturais, que estão respectivamente apresentados nos tópicos seguintes.

7.4 Análise Fatorial Exploratória: Identificando as Variáveis Representativas

Para a análise de dimensionalidade dos dados desta pesquisa foi utilizada a análise fatorial exploratória para cada uma das variáveis latentes. Essa análise permitiu verificar quais variáveis observáveis atuam juntas na formação das variáveis latentes. Dessa forma, os testes apresentados a seguir possibilitaram verificar a extensão com que o conjunto das variáveis manifestas reflete uma única dimensão.

Para esta pesquisa, na análise fatorial exploratória, o método de extração dos fatores utilizado foi a Análise de Componentes Principais, que possibilitou verificar se existe uma combinação linear entre as variáveis, a fim de que o máximo de variância seja explicado por essa combinação (CORRAR, PAULO, DIAS FILHO, 2007).

A medida de adequação da amostra é analisada pelo teste *Kaiser-Meyer-Olkin* – KMO, que permite verificar a viabilidade da utilização da análise fatorial. Um KMO de 0,80 ou acima é considerado muito bom; maior ou igual a 0,70 e abaixo de 0,80 é bom; maior ou igual a 0,60 e abaixo de 0,70 é regular; maior ou igual a 0,50 e abaixo de 0,60 é considerado ruim. Um KMO abaixo de 0,50 é inaceitável para o uso na análise fatorial exploratória.

A escolha do número de fatores foi realizada utilizando-se o critério do autovalor. Esse critério também é chamado de *Kaiser test* ou critério da raiz latente, em que se verifica o quanto da variância total dos dados pode ser associado ao fator (CORRAR, PAULO, DIAS FILHO, 2007).

Foi realizada ainda a análise da matriz de correlação anti-imagem que segundo Hair *et al.* (2005a, p. 90) é a “matriz que representa o grau em que os fatores “explicam” um ao outro nos resultados”. Na diagonal dessa matriz é possível visualizar as medidas de adequação da amostra para cada variável.

O poder de explicação da análise fatorial exploratória foi realizado mediante a rotação ortogonal Varimax. Segundo Correa, Paulo, Dias Filho (2007), esse tipo de rotação minimiza a possibilidade de uma variável apresentar altas cargas fatoriais em diferentes fatores.

Como a amostra desta pesquisa foi formada por 237 respondentes e levando-se em consideração as orientações de Hair *et al.* (2005a, p.107) para a identificação de cargas fatoriais significantes, com base no tamanho da amostra, definiu-se que uma carga fatorial de 0,40 ou mais são significantes para este estudo.

7.4.1 Análise Fatorial Exploratória da Variável Desempenho Operacional

A análise dos componentes principais dos nove itens relacionados a variável latente desempenho operacional extraiu dois fatores, os quais foram responsáveis por 68,51% da variância explicada. A rotação utilizada foi a Varimax e convergiu nos resultados apresentados a seguir.

As variáveis que foram extraídas estavam relacionadas às variáveis manifestas custo (Q1), apoio promocional (Q4) e capacidade de resolução de problemas (Q6). Os resultados da análise fatorial geraram dois fatores nos quais o primeiro fator denominado de “aspecto relacional” do desempenho operacional possuindo três variáveis (coordenação de atividades em conjunto – Q7, troca de informações valiosas – Q8 e disponibilidade de customizar – Q5) e o segundo fator denominado de “aspecto físico” do desempenho operacional também foi formado por três variáveis (consistência nas entregas – Q2, qualidade do produto – Q3 e cumprir com o prometido – Q9). Esses resultados podem ser visualizados na sequência com os testes de KMO, Teste de *Bartlett*, Matriz de Anti-imagem, Comunidades, Teste da Raiz Latente, percentual da variância explicada por fator e Matriz Rotacionada dos Fatores.

O teste KMO que mede o grau de correlação parcial entre as variáveis ficou em 0,737 apresentando uma homogeneidade elevada dos seis indicadores e o teste de esfericidade de *Bartlett* testa a hipótese nula de que a matriz das covariâncias das variáveis é proporcional a matriz de identidade, validando a utilização da análise fatorial, conforme tabela 4.

Tabela 4 – KMO e Teste de Bartlett da variável desempenho operacional

KMO	0,737
Teste de esfericidade de Bartlett - Aprox. Qui-Quadrado	406,234
df	15
Sig.	0,000

A Matriz de Anti-imagem apresenta a medida de adequação da amostra de cada uma das variáveis que compõem o fator, todos com valores acima de 0,50, conforme a tabela 5.

Tabela 5 – Matriz de Anti-imagem da variável desempenho operacional

Anti-imagem correlação	Q 2	Q 3	Q 5	Q 7	Q 8	Q 9
Q 2	0,709 ^a					
Q 3	-0,277	0,769 ^a				
Q 5	-0,042	-0,189	0,815 ^a			
Q 7	0,034	0,063	-0,300	0,683 ^a		
Q 8	0,053	-0,004	-0,169	-0,492	0,711 ^a	
Q 9	-0,415	-0,267	-0,55	-0,107	-0,133	0,754 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

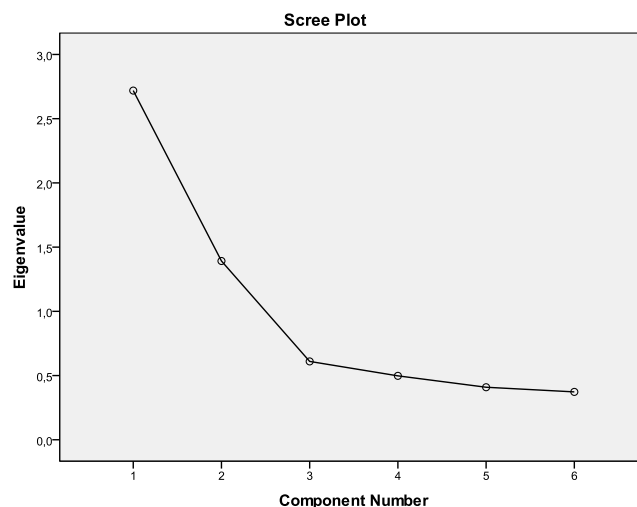
O poder explicativo do modelo pode ser visualizado por meio dos valores das comunalidades em que todos se apresentaram maiores do que 0,5 (ver tabela 6).

Tabela 6 – Comunalidades da variável desempenho operacional

Variáveis	Extração
Q 2	0,716
Q 3	0,644
Q 5	0,575
Q 7	0,766
Q 8	0,726
Q 9	0,684

A figura 25 demonstra que o número de fatores a serem considerados são dois, com a utilização do Teste da Raíz Latente em que apenas fatores acima de um *Eigenvalue* são considerados.

Figura 25 – Teste da Raiz Latente para a variável desempenho operacional



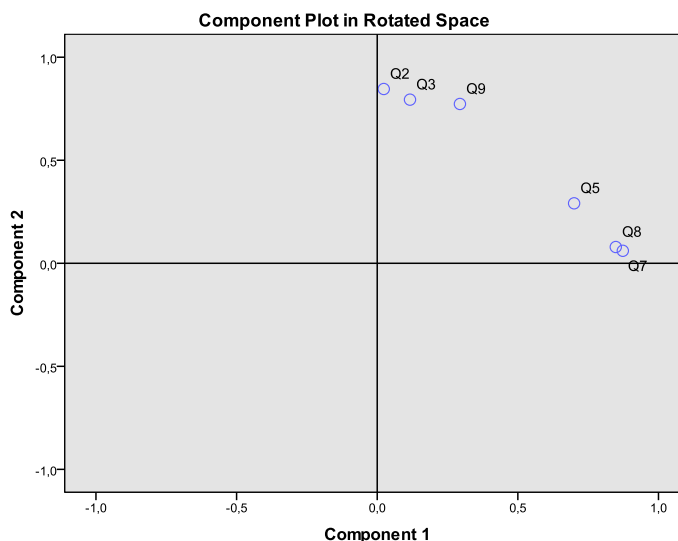
Por fim, a matriz de componentes rotacionados da variável latente desempenho operacional convergiu em três interações, gerando os dois fatores formados por três variáveis cada, bem como expõe o percentual da variância explicada para cada fator rotacionado, na tabela 7.

Tabela 7 – Matriz rotacionada dos componentes dos fatores 1 e 2 e percentual da variância explicada da variável desempenho operacional

Variáveis	Componente	
	1	2
Q 7	0,873	
Q 8	0,848	
Q 5	0,700	
Q 2		0,846
Q 3		0,794
Q 9		0,773
% da variância explicada por cada fator rotacionado	34,544	33,967

Conforme a tabela 7, o desempenho operacional se subdivide em dois fatores. O fator 1 é melhor explicado pelas variáveis Q7, Q8 e Q5, enquanto o fator 2 é explicado pelas variáveis Q2, Q3 e Q9. Essas cargas fatoriais foram rotacionadas pelo método Varimax e sua forma gráfica pode ser visualizada através da figura 26.

Figura 26 – Rotação dos componentes dos fatores 1 e 2 da variável desempenho operacional



Verificando-se a rotação, desempenho operacional apresenta dois fatores compostos por três variáveis cada. Considerando-se as características em comum das variáveis integrantes do fator 1 e do fator 2 foram denominados respectivamente as nomenclaturas “*aspecto relacional*” e “*aspecto físico*” do *desempenho operacional* respectivamente.

O aspecto relacional do desempenho operacional engloba a disponibilidade do fornecedor de atender as solicitações do comprador (disponibilidade de customizar), o desenvolvimento de atividades de forma conjunta com o intuito de atender ao mercado final do produto (coordenação de atividades em conjunto) e a troca de informações que possibilitam melhorar o desempenho da empresa compradora (troca de informações valiosas).

O aspecto físico do desempenho operacional foi caracterizado pelo fornecedor que apresenta consistência nas entregas, de forma a sempre atender as expectativas do comprador em relação ao serviço de entrega (consistência nas entregas), apresentando produtos e serviços com o nível de qualidade esperado (qualidade do produto) e sempre cumprindo com as promessas que são feitas ao comprador (cumprir com o prometido).

De forma geral, com relação ao desempenho operacional, o aspecto físico representa os aspectos mais pragmáticos como entrega, qualidade e cumprimento do que foi acordado, enquanto o aspecto relacional tem afinidade com questões mais subjetivas das transações que englobam o nível de percepção do comprador de que existe troca de informações, disponibilidade de atender as solicitações e desenvolvimento de atividades em conjunto.

7.4.2 Análise Fatorial Exploratória da Variável Característica Organizacional

A análise dos componentes principais dos seis itens relacionados a variável latente características organizacionais extraiu apenas um fator, os quais foram responsáveis por 62% da variância explicada.

As variáveis que foram extraídas estavam relacionadas a proximidade do cliente (Q13), preocupação para com o comprador (Q14) e tratamento especial (Q15). Após extrair essas variáveis, não houve melhora no grau de correlação parcial entre as variáveis – KMO, mas melhorou o poder explicativo do modelo em que os valores de todas as comunalidades passaram a apresentar escores maiores do que 0,5.

Os resultados da análise fatorial com as três variáveis (tamanho do fornecedor – Q10, experiência do vendedor – Q11 e reputação do fornecedor – Q12) que formaram o fator características organizacionais podem ser visualizados a seguir com os testes de KMO, Teste de *Bartlett*, Matriz de Anti-imagem, Comunalidades, Teste da Raiz Latente e Matriz dos Componentes do único fator.

O teste KMO que mede o grau de correlação parcial entre as variáveis ficou em 0,630, indicando uma homogeneidade razoável entre as três variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese nula de que a matriz das covariâncias das variáveis é proporcional a matriz de identidade, validando a utilização da análise fatorial, conforme tabela 8.

Tabela 8 – KMO e Teste de Bartlett da variável características organizacionais

KMO	0,630
Teste de esfericidade de Bartlett - Aprox.Qui-Quadrado	134,266
df	3
Sig.	0,000

A Matriz de Anti-imagem apresenta a medida de adequação da amostra de cada uma das variáveis que compõem o fator, conforme a tabela 9.

Tabela 9 – Matriz de Anti-imagem da variável características organizacionais

Anti-imagem correlação	Q 10	Q 11	Q 12
Q 10	0,750 ^a		
Q 11	- 0,252	0,596 ^a	
Q 12	- 0,150	- 0,506	0,609 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

As comunalidades são apresentadas na tabela 10.

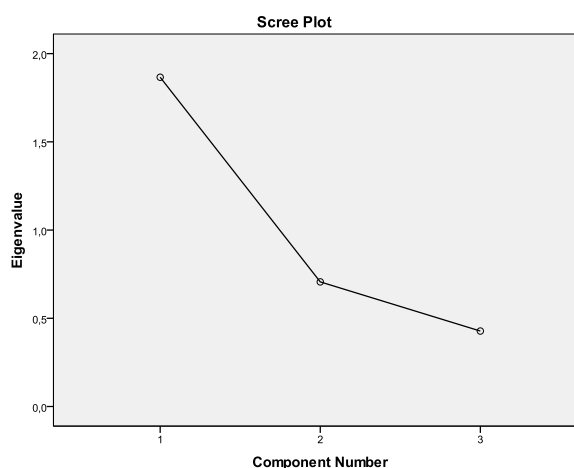
Tabela 10– Comunalidades da variável características organizacionais

Variáveis	Extração
Q 10	0,478
Q 11	0,715
Q 12	0,673

Segundo Hair *et al.* (2005a) cabe ao pesquisador especificar o quanto de cada variância deve ser levada em conta para a aceitação de uma variável ou não no estudo. Quando se especifica que pelo menos metade da variância de cada variável deve ser levada em conta, qualquer valor abaixo de 0,5 não seria considerado como tendo explicação suficiente para ser acrescida na análise fatorial. No entanto, esses autores expõem que quando uma comunalidade é considerada baixa ainda assim é possível ignorar o valor da variável e interpretar a solução como ela é. Neste caso, a variável Q10 mesmo apresentando um valor um pouco inferior ao limite, foi acrescida na análise em virtude de sua importância para a geração do fator a ser testado posteriormente na modelagem.

O número de fatores a ser considerado, dentro do critério de raiz latente, pode ser visualizado na figura 27.

Figura 27 – Teste da Raiz Latente para a variável características organizacionais



Por fim, a matriz de componentes das três variáveis que formaram o fator pode ser verificada na tabela 11.

Tabela 11 – Matriz dos componentes do fator características organizacionais

Variáveis	Componente
Q 11	0,846
Q 12	0,821
Q 10	0,691

Dessa forma, as variáveis descritas como representantes de “características organizacionais” formaram apenas um fator que foi denominado de “características organizacionais”.

O fator características organizacionais é formado pelo porte, na percepção de que o fornecedor é de grande porte em relação às outras empresas que fornecem as mesmas mercadorias no Brasil (tamanho do fornecedor), por possuir vendedores com um bom nível de conhecimento de sua linha de produtos (experiência do vendedor) e por ser um fornecedor que possui uma boa reputação no mercado, sendo considerado como honesto em suas relações de mercado (reputação do fornecedor).

7.4.3 Análise Fatorial Exploratória da Variável Compartilhamento de Valores

A análise dos componentes principais dos sete itens relacionados a variável latente compartilhamento de valores extraiu um fator, do qual foi responsável por 60,74% da variância explicada.

Nesse processo foi necessário excluir duas variáveis: investimento em ativos específicos (Q21) e transferência de práticas empresariais (Q22).

O resultado da análise fatorial com as variáveis: justiça nos relacionamentos – Q16, ética – Q17, Q18 e Q19 e ausência de comportamento oportunístico – Q20 gerou um fator. A seguir estão apresentados os testes de KMO, Teste de *Bartlett*, Matriz de Anti-imagem, Comunalidades, Teste da Raiz Latente e Matriz de Componentes do Fator.

O teste KMO apresenta 0,807, o que demonstra uma alta homogeneidade entre os cinco indicadores e o teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese nula de que a matriz das

covariâncias das variáveis é proporcional a matriz de identidade, validando a utilização da análise fatorial, conforme tabela 12.

Tabela 12 – KMO e Teste de Bartlett da variável compartilhamento de valores

KMO	0,807
Teste de esfericidade de Bartlett - Aprox.Qui-Quadrado	440,483
df	10
Sig.	0,000

A Matriz de Anti-imagem apresenta a medida de adequação da amostra de cada uma das variáveis que compõem o fator, conforme a tabela 13.

Tabela 13 – Matriz de Anti-imagem das variáveis dos fatores 1 e 2 da variável compartilhamento de valores

Anti-imagem correlação	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20
Q 16	0,782 ^a				
Q 17	-0,465	0,772 ^a			
Q 18	-0,068	-0,134	0,847 ^a		
Q 19	-0,266	0,044	-0,303	0,807 ^a	
Q 20	-0,036	-0,259	-0,264	-0,295	0,830 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

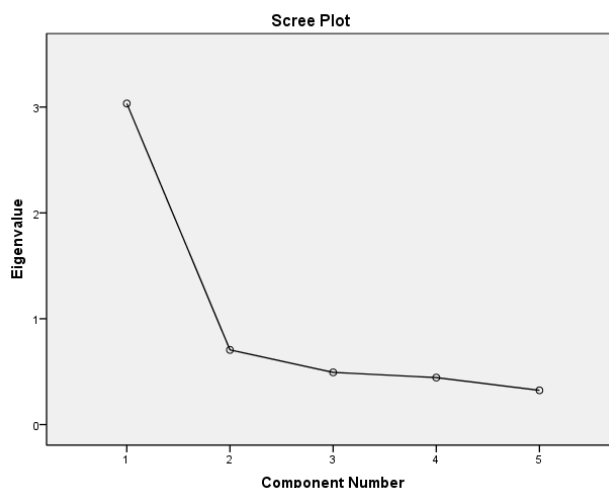
Conforme Hair *et al.* (2005a), as comunalidades apresentaram a quantia de variância explicada pela solução fatorial para cada variável. Nesse sentido, verifica-se na tabela 14 que todos os valores apresentam níveis de explicação aceitáveis, acima de 0,5.

Tabela 14 – Comunalidades da variável compartilhamento de valores

Variáveis	Extração
Q 16	0,604
Q 17	0,591
Q 18	0,594
Q 19	0,610
Q 20	0,635

A figura 28 demonstra que apenas um fator deve ser considerado pelo critério da raiz latente.

Figura 28 – Teste da Raiz Latente para a variável compartilhamento de valores



A matriz de componentes do fator compartilhamento de valores pode ser visualizada na tabela 15.

Tabela 15 – Matriz dos componentes do fator compartilhamento de valores

Variáveis	Componente
Q 16	0,777
Q 17	0,769
Q 18	0,771
Q 19	0,781
Q 20	0,797

Dessa forma, as variáveis descritas como representantes de “compartilhamento de valores” formaram um fator. Por isso, o *compartilhamento de valores* foi caracterizado neste estudo como uma conduta moral adequada com o esperado para o ramo empresarial, no qual o fornecedor não busca exclusivamente o próprio benefício, não muda de atitude quando surge uma oportunidade melhor de fornecimento, trata a empresa compradora em igualdade de condições com as outras fornecidas a outros clientes e a ausência de comportamento oportunístico que visa obter vantagem nas negociações de forma a prejudicar o comprador.

Esse fator concentra variáveis relacionadas à percepção que esses atores possuem sobre os valores que existem em suas relações comerciais.

7.4.4 Análise Fatorial Exploratória da Variável Relacionamento Interpessoal

A análise dos componentes principais dos dez itens relacionados a variável latente relacionamento interpessoal extraiu três fatores, os quais foram responsáveis por 73,045% da variância explicada.

As variáveis excluídas relacionam-se à simpatia do vendedor (Q23), similaridade com o vendedor (Q24), frequência dos contatos (Q25), relacionamento pessoal de encontrar-se com o comprador fora do ambiente de trabalho (Q27) e o uso de redes sociais pela internet (Q32).

Realizada a análise fatorial foram gerados dois fatores nos quais o primeiro fator foi denominado de “*redes sociais*” (proximidade do fornecedor com os colegas de trabalho por causa de relações pessoais anteriores – Q29, a presença de parentes em comum com alguém da empresa – Q30 e frequentar espaços sociais comuns – Q31) e o segundo fator foi denominado de “*relacionamentos pessoais*” (pelo vendedor ser um grande amigo do comprador – Q26 e pelo comprador possuir uma grande admiração pelo vendedor – Q28).

Os testes que originaram esse resultado estão expostos a seguir com os testes de KMO, Teste de *Bartlett*, Matriz de Anti-imagem, Comunalidades, Teste da Raiz Latente, percentual da variância explicada por fator e Matriz Rotacionada dos Fatores.

O teste KMO de 0,720 reflete a homogeneidade elevada das cinco variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese nula de que a matriz das covariâncias das variáveis é proporcional a matriz de identidade, validando a utilização da análise fatorial, conforme tabela 16.

Tabela 16 – KMO e Teste de Bartlett da variável relacionamento interpessoal

KMO	0,720
Teste de esfericidade de Bartlett - Aprox. Qui-Quadrado	336,242
df	10
Sig.	0,000

A Matriz de Anti-imagem apresenta a medida de adequação da amostra de cada uma das variáveis que compõem o fator, conforme a tabela 17.

Tabela 17 – Matriz de Anti-imagem das variáveis dos fatores 1 e 2 da variável relacionamento interpessoal

Anti-imagem correlação	Q 26	Q 28	Q 29	Q 30	Q 31
Q 26	0,666 ^a				
Q 28	-0,537	0,657 ^a			
Q 29	0,014	-0,186	0,787 ^a		
Q 30	-0,036	-0,046	-0,244	0,762 ^a	
Q 31	-0,192	0,033	-0,313	-0,400	0,733 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

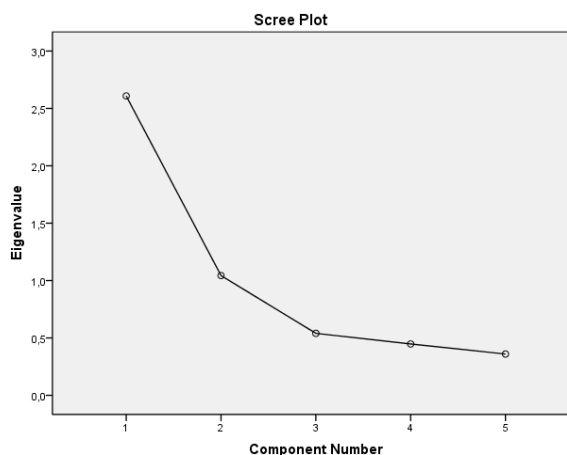
Verificando-se a tabela 18 que apresenta as comunalidades, quantia de variância explicada pela solução fatorial para cada variável, todas as variáveis manifestas apresentam níveis de explicação aceitáveis.

Tabela 18 – Comunalidades da variável relacionamento interpessoal

Variáveis	Extração
Q 26	0,790
Q 28	0,803
Q 29	0,634
Q 30	0,706
Q 31	0,719

Utilizando o teste da raiz latente a variável latente relacionamento interpessoal apresentou dois fatores que podem ser visualizados na figura 29.

Figura 29 – Teste da Raiz Latente para a variável relacionamento interpessoal



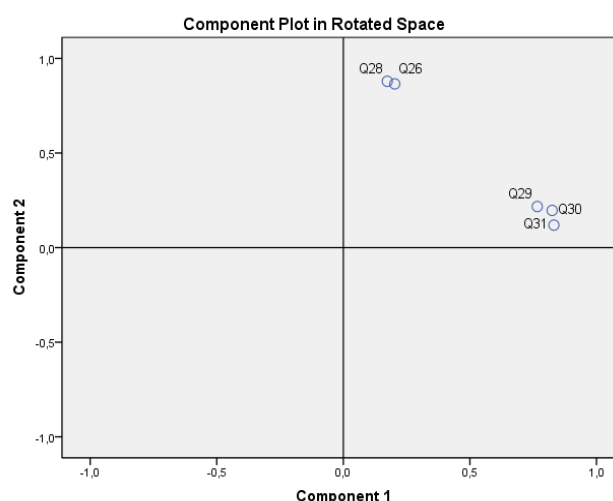
O percentual da variância explicada por fator e a matriz de componentes rotacionados pelo critério Varimax podem ser verificadas na tabela 19.

Tabela 19 – Matriz rotacionada dos componentes dos fatores 1 e 2 e percentual da variância explicada da variável relacionamento interpessoal

Variáveis	Componente	
	1	2
Q 29	0,766	
Q 30	0,832	
Q 31	0,825	
Q 28		0,865
Q 26		0,879
% da Variância Explicada por cada fator rotacionado	40,617	32,428

Conforme a tabela 19, tanto o fator 1 quanto o fator 2 apresentaram altas cargas fatoriais em suas classificações, demonstrando a existência de correlações fortes entre essas variáveis e seus fatores. Com relação aos componentes rotacionados, estes podem ser visualizados na figura 30.

Figura 30 – Rotação dos componentes dos fatores 1 e 2 da variável relacionamento interpessoal



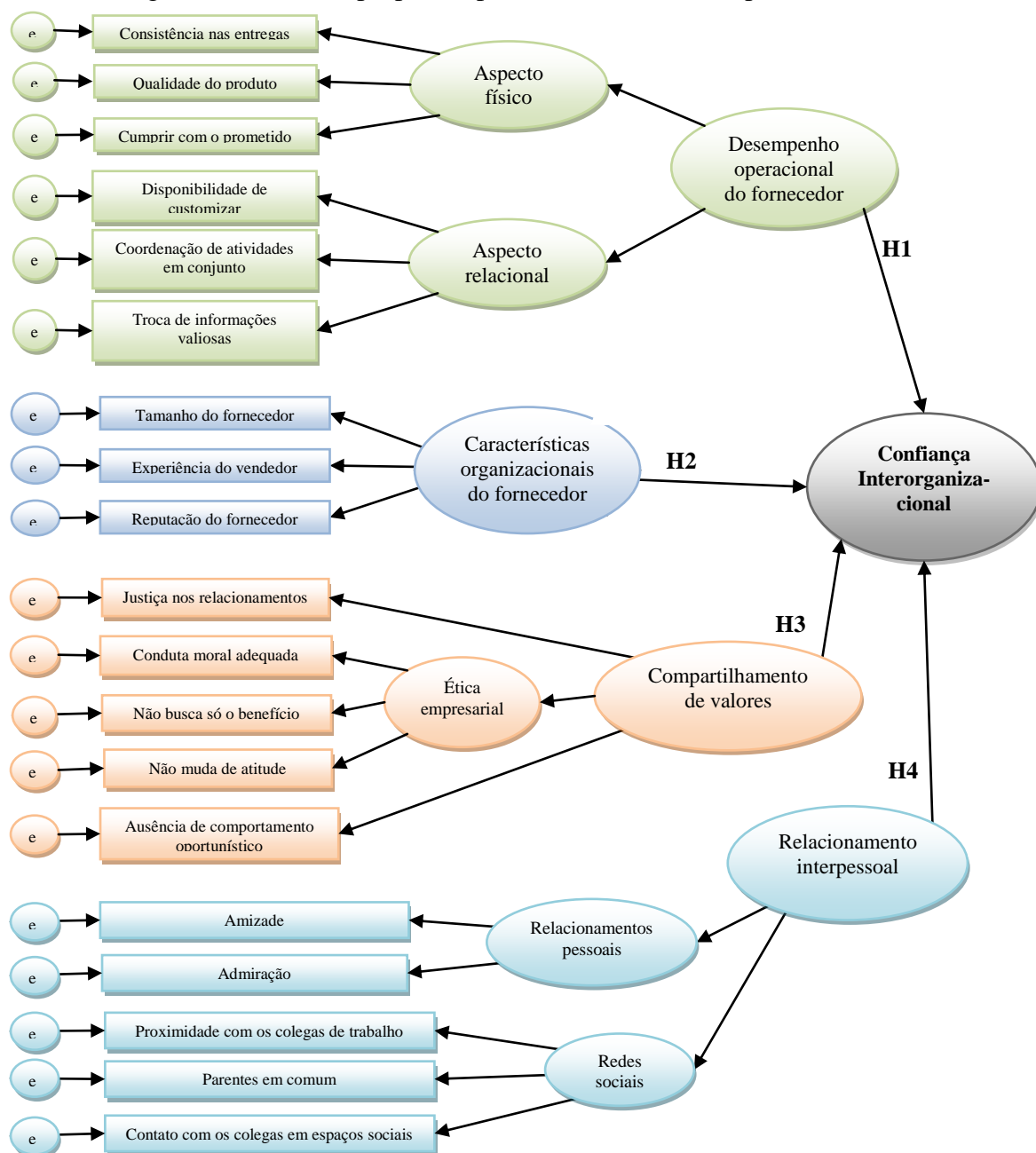
As variáveis analisadas como representantes da variável “*relacionamento interpessoal*” formaram dois fatores que foram nomeados fator 1 como “*redes sociais*” e fator 2 como “*relacionamentos pessoais*”.

As *redes sociais* são caracterizadas neste estudo como o fornecedor que apresenta uma proximidade com os colegas de trabalho do comprador por causa de relações pessoais anteriores, como terem freqüentado a mesma escola, residirem no mesmo bairro, realizarem cursos de formação na mesma instituição dentre outros. Assim como, o fornecedor possuir parentes em comum com algumas pessoas da empresa compradora e por frequentarem espaços sociais comuns aos dos colegas de trabalho do comprador, como clubes, igrejas e outros.

O fator *relacionamentos pessoais* se refere ao comprador considerar o vendedor como um grande amigo, bem como possui uma grande admiração pelo vendedor, de forma pessoal ou profissional.

Todo o processo de análise validou empiricamente as medidas das quatro variáveis latentes antecedentes da confiança interorganizacional nas compras (desempenho operacional, características organizacionais, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal) pela identificação dos seus componentes e pelo exame de sua integração. Com esse trabalho, verificou-se uma nova estrutura de relacionamento que pode ser visualizada na figura 31.

Figura 31 – Modelo proposto após a análise fatorial exploratória.



Considerando-se os resultados, o último momento da análise dos dados consiste em trabalhar essas variáveis reagrupadas em um número menor de indicadores, como foram apresentados na figura 31 e testar a operacionalização desses quatro conceitos teóricos e seus respectivos indicadores nos testes de modelagem de equações estruturais, para confirmar ou refutar as hipóteses da pesquisa.

7.5 Equações Estruturais: Confirmando as Hipóteses

A avaliação do grau de generalidade dos resultados para a população de compradores das indústrias de transformação de Natal e Grande Natal foi realizada por meio de um movimento da análise fatorial exploratória para a análise fatorial confirmatória, a fim de avaliar a repetitividade dos resultados no conjunto dos dados, utilizando-se para esse processamento o *software* IBM SPSS Amos 18.0.

Para a estimação do modelo de medida de cada uma das variáveis latentes foi utilizado o método da máxima verossimilhança – ML e para a identificação do modelo foi verificado a existência dos graus de liberdade.

A primeira “regra” para a identificação do modelo é a condição de ordem no qual os graus de liberdade não podem ser menores do que zero. Quando o modelo apresenta graus de liberdade negativos, modelo subidentificado, este não poderá ser estimado e precisará de correção. Quando o modelo possui grau de liberdade igual a zero é chamado de exatamente identificado porque apresenta um perfeito ajustamento do modelo, porém não permite generalizações. Para a SEM o que se procura é o modelo superidentificado, com graus de liberdade positivos e maiores do que zero, significando a existência de mais informações na matriz de dados do que a quantidade de parâmetros a se estimar. Isso permite ao modelo ser tão generalizável quanto possível (HAIR *et al.*, 2005a). Apenas nos modelos superidentificados, também chamados de sobreidentificados ou sobressaturados, se pode avaliar a qualidade do ajustamento (MARÔCO, 2010).

Para executar a modelagem do fenômeno em estudo, optou-se por inicialmente realizar uma modelagem individual para cada uma das quatro variáveis latentes que teoricamente formam o construto confiança interorganizacional nas compras e na sequência, esses resultados foram agrupados em um único diagrama de caminhos no qual se formalizaram os testes.

7.5.1 Modelagem Individual das Variáveis Latentes

A modelagem individual das variáveis latentes tem por finalidade verificar se cada variável antecedente da confiança interorganizacional apresenta bom ajustamento individual para apoiar e simplificar o processo de modelagem do fenômeno em estudo.

Para a variável desempenho operacional, após a análise fatorial exploratória, foram utilizadas duas variáveis latentes chamadas de aspecto relacional e aspecto físico e seis variáveis observadas. A disponibilidade de customizar - Q5, a coordenação de atividades em conjunto - Q7 e a troca de informações valiosas - Q8 fazem parte do aspecto relacional do desempenho operacional; a consistência nas entregas - Q2, a qualidade do produto - Q3 e cumprir com o prometido - Q9 integram o aspecto físico do desempenho operacional.

A finalidade da modelagem de equações estruturais para esse construto é verificar os indicadores que integram as variáveis latentes de aspecto relacional e aspecto físico.

Na primeira análise foi necessário eliminar a variável Q3 para que a modelagem fosse possível. Na sequência, o erro da variável Q9 requereu a fixação de sua variância definida em 0,05. Após essa alteração, a identificação do modelo foi alcançada. Os resultados dos pesos fatoriais da modelagem e as medidas de ajustamento da variável latente desempenho operacional podem ser visualizados nas tabelas 20 e 21.

Tabela 20 – Pesos padronizados para a variável desempenho operacional

Indicadores	Estimativa
Desempenho operacional → Aspecto relacional	0,505
Desempenho operacional → Aspecto físico	0,805
Aspecto relacional → Q8 - Troca de informações valiosas	0,756
Aspecto relacional → Q7 - Coordenação de atividades em conjunto	0,798
Aspecto relacional → Q5 - Disponibilidade de customizar	0,635
Aspecto físico → Q9 - Cumprir com o prometido	0,994
Aspecto físico → Q2 - Consistência nas entregas	0,554

A modelagem da variável desempenho operacional realizada de forma isolada demonstra que a trajetória com maior efeito sobre esse construto foi o aspecto físico, em que cumprir com o prometido seria o indicador de maior impacto. Para essa modelagem foi encontrado ajustamento como pode ser verificado na tabela 21.

Tabela 21 – Medidas do ajustamento da variável desempenho operacional

Índices	Resultados	Nível de aceitação (Kline, 1998)
Qui-quadrado	12,104	
Graus de liberdade (g.l.)	5	Maior que 1
Nível de probabilidade	0,033	Acima de 0,05
Medidas absolutas de ajustamento		
Raiz do erro quadrático médio aproximado (RMSEA)	0,079	Inferior a 0,08
Índice da bondade do ajustamento (GFI)	0,979	Acima de 0,90
Qui-quadrado normalizado ($\chi^2/g.l.$)	2,421	Entre 0 e 3
Medidas incrementais de ajustamento		
Índice de ajustamento comparativo (CFI)	0,977	Acima de 0,90
Índice de ajustamento normalizado (NFI)	0,961	Acima de 0,90
Índice de ajustamento <i>Tucker-Lewis</i> (TLI)	0,953	Acima de 0,90

Conforme a tabela 21, os índices de ajustamento da modelagem da variável latente desempenho operacional demonstram que esses resultados se encontram ajustados e significativos.

Para a variável características organizacionais, após a análise fatorial exploratória, três variáveis observáveis foram utilizadas nesta modelagem que são: tamanho do fornecedor – Q10, experiência do vendedor – Q11 e reputação do fornecedor – Q12.

A modelagem isolada dessa variável latente foi alcançada em oito interações e os resultados dos pesos fatoriais dessa modelagem podem ser visualizados na tabela 22.

Tabela 22 – Pesos padronizados para a variável características organizacionais

Indicadores	Estimativa
Característica organizacional → Q12 – Reputação do fornecedor	0,693
Característica organizacional → Q11 – Experiência do vendedor	0,837
Característica organizacional → Q10 – Tamanho do fornecedor	0,467

Verificando-se as estimativas padronizadas da modelagem da variável latente característica organizacional, o indicador que apresenta o maior efeito sobre esse construto diz respeito a experiência do vendedor.

Essa modelagem da variável latente característica organizacional apresentou um perfeito ajustamento aos dados coletados e por isso, o qui-quadrado foi zero, com zero grau de liberdade, não sendo calculável o nível de probabilidade, assim como os indicadores. Esse ajustamento pode ser oriundo da baixa complexidade do modelo.

A variável compartilhamento de valores, após a análise fatorial, apresentou-se com cinco indicadores observáveis: justiça nos relacionamentos – Q16; possuir uma conduta moral adequada com o ramo empresarial – Q17; não buscar exclusivamente o próprio benefício – Q18; não mudar de atitude por uma oportunidade melhor de fornecimento – Q19; e a ausência de comportamento oportunístico – Q20.

Após a primeira análise foi necessário eliminar a variável Q16, porque a modelagem não apresentava ajustamento adequado. Retirada a variável, o modelo apresentou bom ajustamento e esses resultados podem ser verificados nas tabelas 23 e 24.

Tabela 23 – Pesos padronizados para a variável compartilhamento de valores

Indicadores	Estimativa
Compartilhamento de valores → Q20 – Ausência de comportamento oportunístico	0,776
Compartilhamento de valores → Q19 – Não muda de atitude	0,743
Compartilhamento de valores → Q18 – Não busca o próprio benefício	0,792
Compartilhamento de valores → Q17 – Conduta moral	0,616

A modelagem da variável latente compartilhamento de valores realizada de forma isolada demonstrou que, a trajetória com maior efeito sobre a variável não observável é Q18 que se refere à ética empresarial de não buscar o próprio benefício. Também apresentam um bom efeito as variáveis observáveis Q20 e Q19, referentes a ausência de comportamento oportunístico e a ética do fornecedor em não mudar de atitude quando possui uma alternativa melhor de fornecimento.

Tabela 24 – Medidas do ajustamento da variável compartilhamento de valores

Índices	Resultados	Nível de aceitação (Kline, 1998)
Qui-quadrado	2,70	
Graus de liberdade (g.l.)	2	Maior que 1
Nível de probabilidade	0,259	Acima de 0,05
Medidas absolutas de ajustamento		
Raiz do erro quadrático médio aproximado (RMSEA)	0,039	Inferior a 0,08
Índice da bondade do ajustamento (GFI)	0,994	Acima de 0,90
Qui-quadrado normalizado ($\chi^2/g.l.$)	1,350	Entre 0 e 3
Medidas incrementais de ajustamento		
Índice de ajustamento comparativo (CFI)	0,998	Acima de 0,90
Índice de ajustamento normalizado (NFI)	0,992	Acima de 0,90
Índice de ajustamento <i>Tucker-Lewis</i> (TLI)	0,993	Acima de 0,90

O compartilhamento de valores se refere a um modelo simples com apenas uma variável latente e, portanto, apresentou bons índices de ajustamento, como pode ser verificado na tabela 24. Dessa forma, os indicadores Q17, Q18, Q19 e Q20 representam bem a variabilidade de compartilhamento de valores.

Para a variável latente relacionamento interpessoal foram utilizadas duas variáveis latentes, chamadas de redes sociais e relacionamento pessoal e cinco indicadores observados.

Para essa modelagem individual não foi necessário eliminar nenhum dos indicadores a fim de encontrar ajustamento. Os efeitos dos pesos fatoriais dessa modelagem e as medidas de ajustamento da variável latente relacionamento interpessoal estão apresentados nas tabelas 25 e 26.

Tabela 25 – Pesos padronizados para a variável relacionamento interpessoal

Indicadores	Estimativa
Relacionamento interpessoal → Redes sociais	0,944
Relacionamento interpessoal → Relacionamento pessoal	0,594
Relacionamento pessoal → Q 28 – admiração	0,791
Relacionamento pessoal → Q 26 – amizade	0,816
Redes sociais → Q 31 – frequentam espaços sociais com colegas de trabalho	0,770
Redes sociais → Q 30 – parentes em comum com alguém da empresa	0,732
Redes sociais → Q 29 – proximidade pessoal com os colegas de trabalho	0,700

O maior efeito sobre relacionamento interpessoal origina-se da variável latente redes sociais. No entanto, o maior fator, entre as variáveis observáveis, encontra-se mediado pela variável latente relacionamento pessoal, que se refere à amizade existente entre fornecedor e comprador organizacional, com 0,816. Basicamente, o que se verifica é que as estimativas das cinco variáveis observáveis possuem um alto poder explicativo sobre o relacionamento interpessoal.

Tabela 26 – Medidas do ajustamento da variável relacionamento interpessoal

Índices	Resultados	Nível de aceitação (Kline, 1998)
Qui-quadrado	6,204	
Graus de liberdade (g.l.)	4	Maior que 1
Nível de probabilidade	0,184	Acima de 0,05
Medidas absolutas de ajustamento		
Raiz do erro quadrático médio aproximado (RMSEA)	0,049	Inferior a 0,08
Índice da bondade do ajustamento (GFI)	0,989	Acima de 0,90
Qui-quadrado normalizado ($\chi^2/g.l.$)	1,551	Entre 0 e 3
Medidas incrementais de ajustamento		
Índice de ajustamento comparativo (CFI)	0,994	Acima de 0,90
Índice de ajustamento normalizado (NFI)	0,983	Acima de 0,90
Índice de ajustamento <i>Tucker-Lewis</i> (TLI)	0,985	Acima de 0,90

As medidas de ajustamento da variável latente relacionamento interpessoal apresentaram um bom ajustamento, sugerindo que o conjunto de estimativas desses parâmetros é adequado aos dados.

Realizadas as análises individuais, esses resultados foram agrupados no tópico seguinte e denominado de modelo inicial especificado.

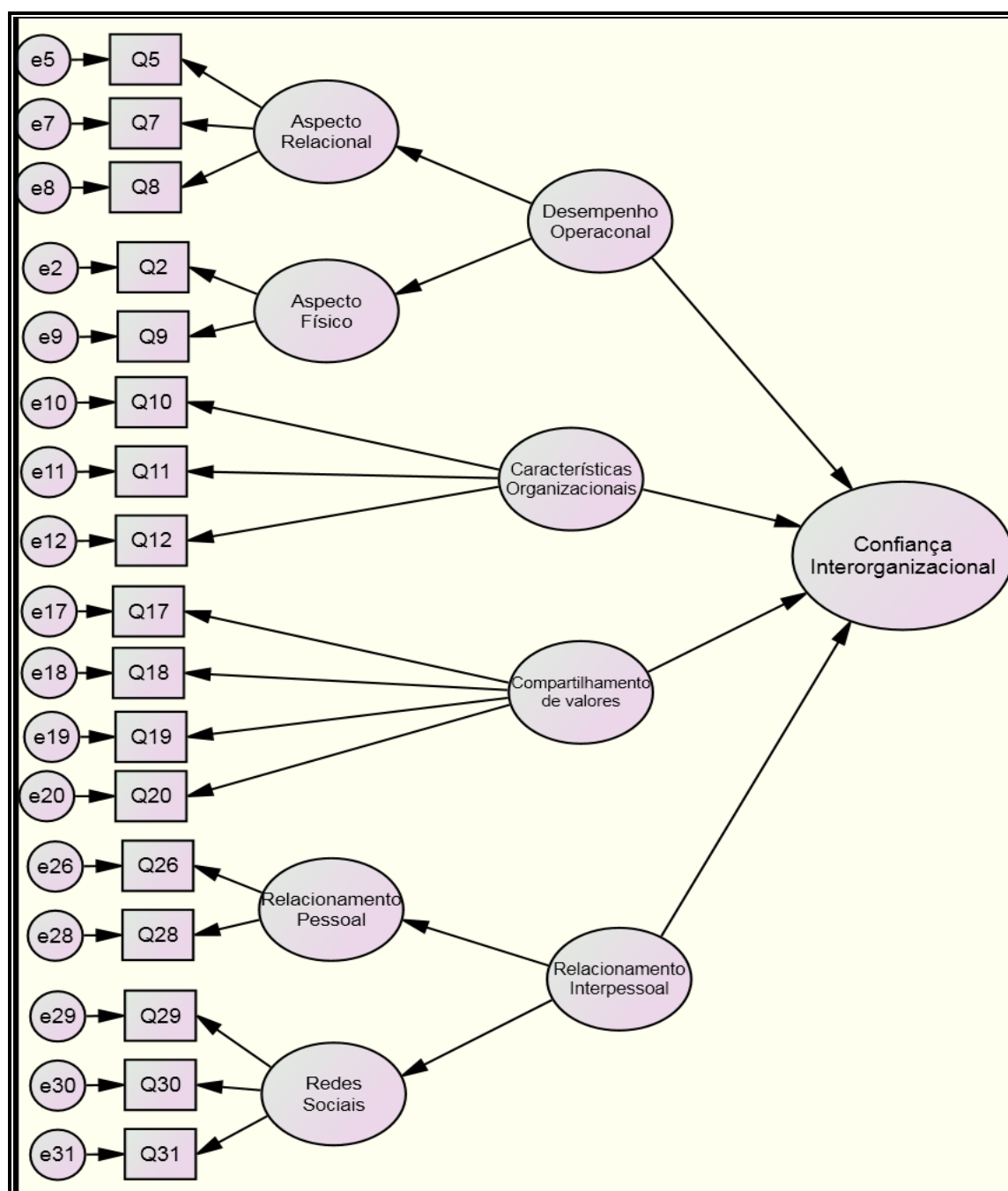
7.5.2 Modelagem dos Antecedentes da Confiança Interorganizacional nas Compras

Este tópico testa estatisticamente a representação da teoria sobre a confiança interorganizacional nas compras, com a finalidade de explicar esse fenômeno através do conjunto de relações representado pelas múltiplas equações oriundas do trabalho empírico.

Para a estimação do modelo, neste tópico, utilizou-se o método da Máxima Verossimilhança, que é vista como robusta aos pequenos desvios da normalidade no conjunto dos dados, associado com o método *bootstrap*, para 500 reamostragens. Segundo Byrne (2010), o *bootstrapping* é um processo de reamostragem no qual a amostra original é considerada para representar a população. Nesse método, são sorteadas aleatoriamente subamostras múltiplas do mesmo tamanho da amostra matriz para fornecer os dados para a investigação empírica da variabilidade das estimativas de parâmetros e os índices de ajustamento.

Após a análise individual das variáveis latentes, os resultados foram agrupados em um modelo especificado como pode ser visualizado no diagrama de caminhos da figura 32, chamado de modelo inicial especificado.

Figura 32 – Modelo inicial especificado



Pode se verificar na figura 32, do diagrama de caminhos, que a nova estrutura foi formada por dezessete indicadores observáveis e nove variáveis não observáveis. Utilizando-

se o *software* IBM SPSS Amos 18.0, os índices de ajustamento desse modelo não apresentaram índices de ajuste aceitável como pode ser visualizado na tabela 27.

Tabela 27 – Medidas do ajustamento do modelo inicial especificado

Índices	Resultados	Nível de aceitação (Kline, 1998)
Qui-quadrado	417,88	
Graus de liberdade (g.l.)	118	Maior que 1
Nível de probabilidade	0,000	Acima de 0,05
Medidas absolutas de ajustamento		
Raiz do erro quadrático médio aproximado (RMSEA)	0,105	Inferior a 0,08
Índice da bondade do ajustamento (GFI)	0,821	Acima de 0,90
Qui-quadrado normalizado ($\chi^2/g.l.$)	3,541	Entre 0 e 3
Medidas comparativas de ajustamento		
Índice de ajustamento comparativo (CFI)	0,785	Acima de 0,90
Índice de ajustamento normalizado (NFI)	0,727	Acima de 0,90
Índice de ajustamento <i>Tucker-Lewis</i> (TLI)	0,753	Acima de 0,90
Medida de parcimônia de ajustamento		
Índice de parcimônia ajustado (PGFI)	0,633	acima de 0,60

Os resultados encontrados na primeira tentativa de modelagem não apresentaram ajustamento. Segundo Marôco (2010), de forma geral, para se avaliar a qualidade de ajustamento não há uma regra única, mas devem-se realizar alguns testes que combinem diversos índices de ajustamento. Se como resultado, essas medidas apresentarem resultados concorrentes pode-se concluir que o modelo é ajustado e, portanto, reproduz a estrutura relacional observada entre as variáveis. Caso os testes reflitam que o modelo não possui um bom ajustamento dentro de alguns critérios de avaliação pode-se recorrer a *reespecificação do modelo*, em que se eliminam, de forma reduzida, as vias não significativas, fixando parâmetros que estavam livres, libertando parâmetros fixados anteriormente, e ou correlacionando erros de medida.

Em virtude da falta de ajustamento do modelo, procedeu-se a reespecificação do modelo proposto. Essa reespecificação demandou a retirada das variáveis Q10 e Q17, a fixação do parâmetro da variável relacionamento pessoal em 0,05, inserção da variável característica organizacional como um subconjunto de desempenho operacional e foram acrescentados os relacionamentos entre as variáveis latentes para verificar as correlações. Com o modelo reespecificado, foi encontrada determinação do modelo, com níveis de ajustamento adequado. Os resultados podem ser verificados no apêndice B.

Para a análise do ajustamento em uma modelagem de equações estruturais podem ser utilizadas medidas absolutas, comparativas e de parcimônia.

As medidas absolutas avaliam o grau em que o modelo global prediz a matriz de covariância ou correlação observada. Como teste de medida absoluta, pode-se utilizar o χ^2 (qui-quadrado). No entanto, essa técnica é sensível ao tamanho amostral tendendo a rejeitar os modelos propostos à medida que o tamanho da amostra aumenta. Por isso, pode-se dividir o valor do teste qui-quadrado pelos graus de liberdade (χ^2/DF) para minimizar a sensibilidade desse teste. Outras medidas referentes a valores absolutos são *Root Mean Square Residual* (RMR), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSA/RMSEA) e *Goodness-of Fit Index* (GFI) (VIEIRA, 2006).

Marôco (2010, p. 43) expõe que para o teste χ^2 o ajustamento é considerado “adequado se χ^2 for inferior a 2, aceitável se inferior a 5 e inaceitável para valores superiores a 5”. Para RMR o ajustamento perfeito é $RMR = 0$ e, portanto, quanto menor esse indicador melhor o ajustamento. O GFI aumenta conforme o tamanho da mostra e possui um ajustamento perfeito quando $GFI = 1$ e quanto mais próximo de 1 melhor o ajuste, mas quando estão abaixo de 0.9 não apresentam bom ajustamento.

As medidas comparativas como o próprio nome descreve comparam o modelo proposto ao modelo nulo. Podem-se utilizar as técnicas *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI), *Tucker-Lewis Index* ou *Non-Normed Fit Index* (NNFI) (VIEIRA, 2006). Marôco (2010) chama esses métodos comparativos de avaliação de ajuste de índices relativos. Esse mesmo autor apresenta que o NNFI é o mesmo teste chamado de Tucker-Lewis index – TLI e inclui o RFI como índice relativo, que compara o χ^2 normalizado pelos graus de liberdade com o modelo de independência.

Com relação às referências, para NFI, valores inferiores a 0,8 apresentam um mau ajuste, ou seja, “o modelo ajustado está a 80% do percurso entre o pior modelo possível e o melhor modelo possível”. Valores entre 0,8 e 0,9 não são bons, mais aceitáveis e valores acima de 0,9 são indicadores de bom ajustamento. Para ambos os índices CFI e RFI valores inferiores a 0,9 são indicativos de mau ajustamento e o ajuste perfeito é quando CFI ou RFI são iguais a um. Tanto o CFI quanto o RFI não são muito utilizados porque necessitam de grandes amostras (MARÔCO, 2010, p. 44).

As medidas de parcimônia são realizadas pela correção das medidas relativas com um fator de penalização conforme a complexidade do modelo. Sendo os principais índices de

parcimônia o *parsimony* CFI, *parsimony* GFI e *parsimony* NFI e o valor de referência para esses índices diz que estimativas iguais ou abaixo de 0,6 apresentam um mau ajustamento. Considera-se razoável o ajustamento para valores entre 0,61 e 0,8 e acima disso são índices de bom ajustamento (MARÔCO, 2010).

Esta pesquisa optou por uma combinação de medidas de ajustamento para verificar a qualidade do ajustamento da modelagem aos dados observados. Essa combinação pode ser visualizada na tabela 28, que apresenta as principais medidas de ajustamento do modelo reespecificado da confiança interorganizacional nas compras, comparado ao modelo inicial especificado para o estudo.

Tabela 28 – Medidas do ajustamento do modelo reespecificado da confiança interorganizacional nas compras, comparado ao modelo inicial especificado

Índices	Resultados		Nível de aceitação (Kline, 1998)
	Modelo Inicial	Modelo Reespecificado	
Qui-quadrado	417,88	126,87	
Graus de liberdade (g.l.)	118	84	Maior que 1
Nível de probabilidade	0,000	0,002	Acima de 0,05
Medidas absolutas de ajustamento			
Raiz do erro quadrático médio aproximado (RMSEA)	0,105	0,047	Inferior a 0,08
Índice da bondade do ajustamento (GFI)	0,821	0,930	Acima de 0,90
Qui-quadrado normalizado ($\chi^2/g.l.$)	3,541	1,510	Entre 0 e 3
Medidas comparativas de ajustamento			
Índice de ajustamento comparativo (CFI)	0,785	0,964	Acima de 0,90
Índice de ajustamento normalizado (NFI)	0,727	0,901	Acima de 0,90
Índice de ajustamento <i>Tucker-Lewis</i> (TLI)	0,753	0,954	Acima de 0,90
Medida de parcimônia de ajustamento			
Índice de parcimônia ajustado (PGFI)	0,633	0,651	acima de 0,60
Índice de parcimônia normalizado (PNFI)	0,631	0,721	acima de 0,60
Índice de parcimônia comparativo (PCFI)	0,681	0,771	acima de 0,60

Os resultados da tabela 28 confirmam que esse modelo reespecificado apresenta ajuste em relação ao RMSEA, ao GFI, ao $\chi^2/g.l.$, ao CFI, ao NFI e ao TLI, bem como melhora os índices de ajustamento parcimonioso. A única questão neste ponto se refere ao nível de significância do qui-quadrado, que foi inferior ao nível adotado em virtude de ser sensível ao tamanho da amostra. Hair *et al.* (2005a) ressalta que quando não há normalidade multivariada isso inflaciona a estatística de qui-quadrado. Ponto também discutido por Byrne (2010), quando afirma que dados não normais, utilizando as técnicas de estimativa ML e GLS, transformam o valor de χ^2 excessivamente grande, que seria um valor falsamente elevado em virtude do tamanho amostral.

A última etapa antes da decisão de aceitar ou rejeitar o modelo é a *validação do modelo*. Na pesquisa de Vieira (2006), para a validação foi verificada a confiabilidade (confiabilidade do construto e variância extraída) e a validade dos construtos (validade discriminante e convergente).

A seguir estão expostos os índices de confiabilidade e validade dos construtos do modelo reespecificado. Primeiro, calculou-se a confiabilidade composta e a variância extraída, sucessivamente, fez-se a avaliação da validade convergente e da validade discriminante do modelo reespecificado.

Conforme Hair *et al.* (2005a), a confiabilidade composta é uma medida da consistência interna dos indicadores das variáveis latentes com o grau em que eles representam o construto não observado. As medidas de confiabilidade e da variância extraída não são calculadas de forma direta, mas os cálculos para a confiabilidade e a variância extraída dos construtos podem ser visualizados na tabela 29.

Tabela 29 – Confiabilidade e variância extraída para os construtos em análise fatorial confirmatória

Cálculo da Confiabilidade	
<i>Confiabilidade de construto</i>	$= \frac{(soma\ de\ cargas\ padronizadas)^2}{(soma\ de\ cargas\ padronizadas)^2 + soma\ do\ erro\ de\ mensuração\ dos\ indicadores}$
Cálculo da Variância extraída	
<i>Variância extraída</i>	$= \frac{soma\ de\ cada\ uma\ das\ cargas\ padronizadas\ ao\ quadrado}{soma\ de\ cada\ uma\ das\ cargas\ padronizadas\ ao\ quadrado + soma\ do\ erro\ de\ mensuração\ dos\ indicadores}$

Fonte: Hair *et al.* (2005a, p. 498).

Os resultados da confiabilidade composta e da variância extraída do modelo reespecificado de confiança interorganizacional nas compras podem ser visualizados na tabela 30. Será utilizado como parâmetro, o nível recomendado por Hair *et al.* (2005a) e Marôco (2010), que definem que a estimativa para a confiabilidade dos construtos deve apresentar valores de referência iguais ou superiores a 0,70 e para a variância extraída o limite recomendável deve ser um valor igual ou superior a 0,50.

Tabela 30 – Estimativas do modelo reespecificado da confiança interorganizacional nas compras

Confiabilidade e Validade (Modelo de mensuração)	Variáveis (Rel. Lineares)	Estimativa não padroni- zada	S.E.	C.R. (t)	Estimativa padroni- zada	p-valor
	CONF_INT ← Des_Oper	1			0,231	
	CONF_INT ← Comp_Val	1			0,493	
	CONF_INT ← Rel_Inter	1			0,580	
	Asp_Relac ← Des_Oper	1			0,537	
	Asp_Fisic ← Des_Oper	0,865	0,185	4,675	0,738	***
	Carac_Org ← Des_Oper	1,234	0,25	4,936	0,790	***
	Relac_Pes ← Rel_Inter	1			0,995	
	Rede_Soc ← Rel_Inter	0,373	0,064	5,779	0,536	***
Confiab. Composta ¹ : 0,904 Variância extraída ² : 0,581	Desempenho Operacional					
	Q5 ← Asp_Relac	1			0,633	
	Q7 ← Asp_Relac	1,315	0,157	8,357	0,804	***
	Q8 ← Asp_Relac	1,209	0,146	8,302	0,751	***
	Q2 ← Asp_Fisic	1			0,555	
	Q9 ← Asp_Fisic	1,963	0,196	10,021	0,994	***
	Q11 ← Carac_Org	1			0,753	
Q12 ← Carac_Org	0,78	0,094	8,294	0,771	***	
Confiab. Composta ¹ : 0,814 Variância extraída ² : 0,593	Compartilhamento de Valores					
	Q18 ← Comp_Val	1			0,826	
	Q19 ← Comp_Val	0,889	0,083	10,721	0,737	***
Q20 ← Comp_Val	0,844	0,078	10,818	0,745	***	
Confiab. Composta ¹ : 0,875 Variância extraída ² : 0,586	Relacionamento Interpessoal					
	Q26 ← Relac_Pes	1			0,745	
	Q28 ← Relac_Pes	1,098	0,151	7,273	0,869	***
	Q29 ← Rede_Soc	1			0,703	
	Q30 ← Rede_Soc	0,953	0,108	8,783	0,735	***
Q31 ← Rede_Soc	1,12	0,126	8,885	0,764	***	

⁽¹⁾ Consideram-se aceitáveis valores superiores a 0,70 (Hair *et al.*, 2005)

⁽²⁾ Consideram-se aceitáveis valores superiores a 0,50 (Hair *et al.*, 2005)

C.R = Valores t > 2,58, implica p-valor < 0,01. (teste t)

Essa tabela demonstra que a confiabilidade composta das três variáveis exógenas apresenta consistência interna nos itens, demonstrando que as variáveis observáveis Q2, Q5, Q7, Q8, Q9, Q11 e Q12 são manifestações da variável desempenho operacional. Que as variáveis observáveis Q18, Q19, e Q20 são manifestações do fator compartilhamento de valores e que as variáveis observáveis Q26, Q28, Q29, Q30 e Q31 são manifestações do relacionamento interpessoal.

A variância extraída das variáveis latentes desempenho operacional, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal excedeu o valor de 0,50, significando que mais de 50% da variância dos indicadores é explicada pela variável latente em questão.

Na tabela 30 também é possível analisar a validade convergente, que verifica se a variável latente em estudo se correlaciona de forma positiva e significativa com outros construtos teóricos paralelos e quando os itens que constituem o construto apresentam correlações positivas e elevadas entre si, o comportamento das variáveis observáveis pode ser explicado por esse fator.

Utilizando-se o critério proposto por Steenkamp e Van Trijp (1991), verifica-se a validade convergente de um construto por meio do exame das cargas fatoriais dos indicadores na variável latente. Constata-se na tabela 30 a ocorrência da validade convergente para o modelo de mensuração das variáveis latentes desempenho operacional, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal, nas quais todas as variáveis indicadoras ou manifestas apresentam cargas fatoriais significativas (valor de C.R.= $t > 2,58$) e correlações fortes ($>0,50$). Portanto, todas as variáveis estão forte e significativamente relacionadas aos seus construtos.

Para modelos fatoriais de primeira ordem, em que existe apenas um nível entre os fatores correlacionados, o teste de validade convergente é possível se cada variável se apresentar estatisticamente significativa, assim como possuir valor de sua carga de referência superior a 0,50 para que a validade convergente tenha magnitude. Para modelos fatoriais de segunda ordem, só é possível realizar o teste de validade convergente se as associações entre os fatores de primeira e de segunda ordem forem estatisticamente significativos (VIEIRA, 2009).

As estimativas padronizadas dos parâmetros do modelo reespecificado de confiança interorganizacional em compras demonstram a força do efeito de uma variável sobre a outra. Essas estimativas podem ser verificadas na tabela 31.

Tabela 31 – Estimativas de parâmetros padronizadas para o modelo reespecificado de mensuração das variáveis desempenho operacional, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal

Desempenho operacional				
Indicadores	Aspecto Relacional	Aspecto Físico	Caract. Organiz.	Estimação (R ²)
Q5	0,633 (0,000^a)	-	-	0,401
Q7	0,804 (8,357)	-	-	0,646
Q8	0,751 (8,302)	-	-	0,564
Q2	-	0,555 (0,000^a)	-	0,308
Q9	-	0,994 (10,021)	-	0,988
Q11	-	-	0,753 (0,000^a)	0,567
Q12	-	-	0,771 (8,294)	0,594
Compartilhamento de Valores				
	Compartilhamento de Valores			Estimação (R ²)
Q18	0,826 (0,000^a)			0,682
Q19	0,737 (10,721)			0,543
Q20	0,745 (10,818)			0,555
Relacionamento Interpessoal				
	Relacionamento Pessoal		Redes sociais	Estimação (R ²)
Q26	0,745 (0,000^a)		-	0,555
Q28	0,869 (7,273)		-	0,755
Q29	-		0,703 (0,000^a)	0,494
Q30	-		0,735 (8,783)	0,540
Q31	-		0,764 (8,885)	0,584

^a Valores não calculados porque a carga foi estabelecida em 1,0 para fixar a variância do construto.

* Cargas dos construtos (valores *t* entre parênteses).

Conforme tabela 31, todas as estimativas de parâmetros padronizadas para o modelo reespecificado de mensuração excedem os valores críticos para um nível de significância de 1%. Sendo assim, todos os indicadores estão significativamente relacionados com as suas

variáveis latentes (desempenho operacional, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal).

Outro ponto importante é a validade discriminante, que é avaliada mediante algumas condições, dentre elas, quando a correlação entre os fatores não ultrapassar 0,70 é um indício de que as medidas são distintas entre si e sugere a validade discriminante (VIEIRA, 2009).

Para verificar a validade discriminante para o modelo reespecificado, que identifica a correlação entre as variáveis latentes, foram estimadas a variância extraída e a variância compartilhada de cada variável que compõe o modelo reespecificado, como pode ser verificado na tabela 32.

Tabela 32 – Matriz de variâncias extraída e compartilhada dos construtos

Variâncias	Desp_Oper	Comp_Valor	Relac_Interp
Desempenho Operacional	0,581^a		
Compartilhamento de Valores	0,536*	0,593^a	
Relacionamento Interpessoal	0,074*	0,048*	0,586^a

^a Valores na diagonal são as variâncias extraídas

* Variância compartilhada entre as variáveis latentes.

Fundamentando-se nas informações constantes da tabela 32, a validade discriminante se configura para as três variáveis latentes do modelo reespecificado: desempenho operacional, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal, porque a variância extraída de cada construto é superior à variância compartilhada, conforme é mostrado na Matriz de variâncias/covariâncias.

Com relação a validade discriminante, essa análise verifica se a variável latente estudada não está correlacionada com construtos que operacionalizam fatores diferentes e, portanto, os itens que refletem uma variável latente não estão correlacionados com outros fatores (MARÔCO, 2010).

A combinação dos resultados encontrados nas análises permite definir que o modelo reespecificado é fidedigno das variâncias da amostra estudada. Nessa direção, pode-se confirmar ou refutar as hipóteses testadas neste estudo, como descrito na tabela 33.

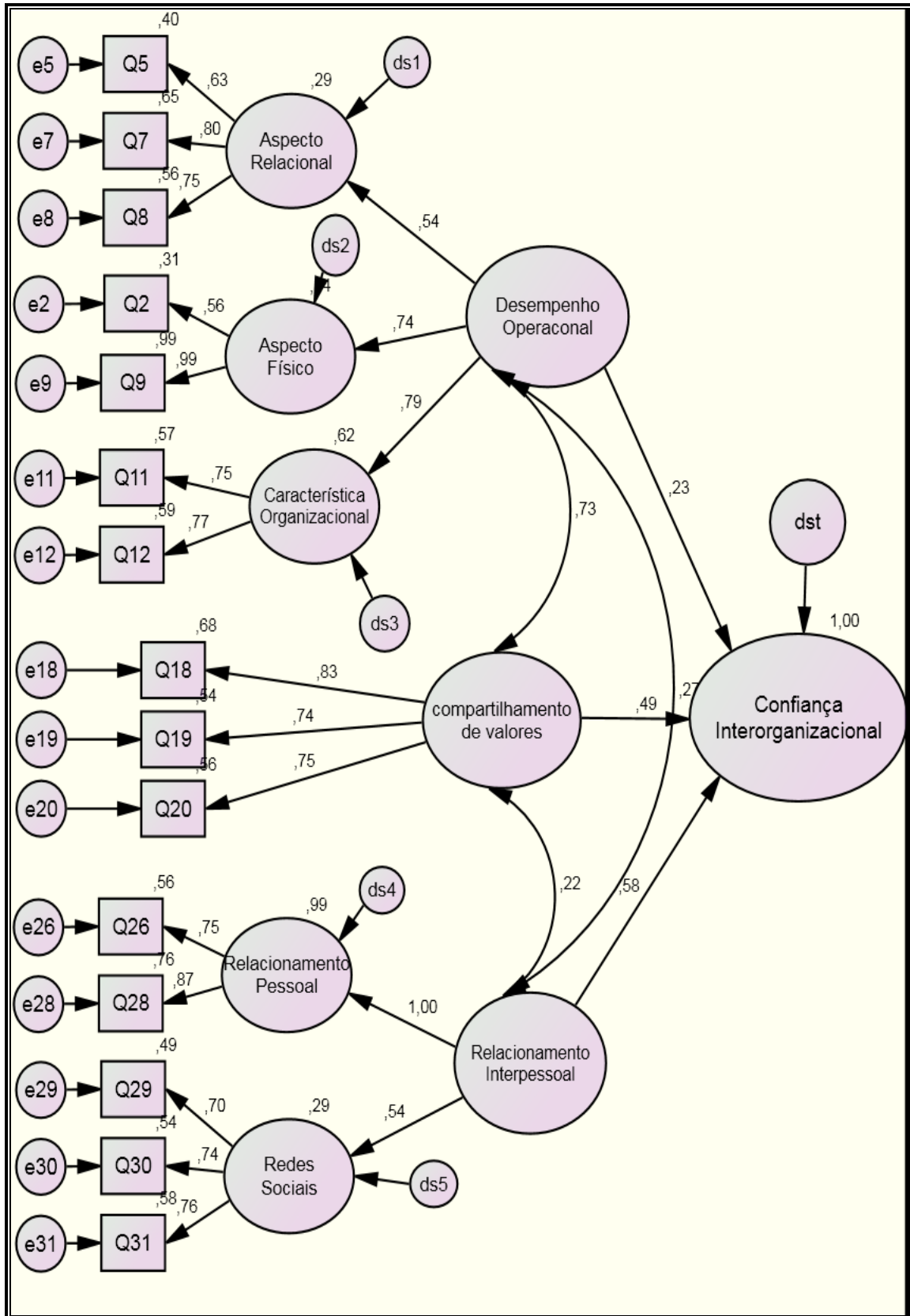
Tabela 33 – Verificação das hipóteses de pesquisa

Parâmetro	Estimativa	Hip.	Resultado
Desempenho operacional → Confiança inter.	0,231	H1	Confirmada
Característica organizacional → Confiança inter.	----	H2	Não confirmada
Compartilhamento de valores → Confiança inter.	0,493	H3	Confirmada
Relacionamento interpessoal → Confiança inter.	0,580	H4	Confirmada

Foram confirmadas as hipóteses H1, H3 e H4 com efeito direto e positivo sobre a confiança interorganizacional nas compras. Dessa forma, um bom desempenho operacional, o compartilhamento de valores e os relacionamentos interpessoais influenciam positivamente como antecedente da confiança interorganizacional nas compras. Enquanto que, as características organizacionais do fornecedor não influenciam de forma direta como antecedente da confiança interorganizacional nas compras, mas apresenta efeito indireto sobre esse fenômeno.

Realizada essa sequência de testes, com base nas medidas analisadas, definiu-se pela aceitação do modelo de confiança interorganizacional nas compras que está apresentado na figura 33. Esse modelo originou-se do modelo inicial especificado, com as reespecificações necessárias.

Figura 33 – Estimativas padronizadas do modelo reespecificado da confiança interorganizacional nas compras



A figura 33 apresenta que o modelo reespecificado ajustado explica 99,7% da variabilidade das respostas relativas a confiança interorganizacional nas compras, observadas nas 230 respostas analisadas. Todas as trajetórias são positivas e significativas, assim como todos os pesos fatoriais dos itens de medida foram elevados. Esses resultados suportam a explicação de que confiança interorganizacional nas compras depende diretamente do relacionamento interpessoal, do compartilhamento de valores e do desempenho operacional e indiretamente das relações pessoais, redes sociais, das características organizacionais, do aspecto físico e relacional do desempenho. Assim, a confiança é explicada por um conjunto de interações entre esses três determinantes, nos quais o ponto central figura no relacionamento interpessoal.

Nesse sentido, o destaque desse modelo se refere à confirmação estatística sobre a relação entre relacionamento interpessoal e confiança interorganizacional nas compras, principal ponto de discussão desta tese, em relação a sua diferença dos demais modelos estudados. Renomados autores defendem que não é adequado excluir esse aspecto do fenômeno confiança, mesmo quando se refere a confiança interorganizacional.

Os achados demonstram que o efeito de relacionamento interpessoal sobre confiança interorganizacional foi o mais pertinente, apresentando o maior coeficiente de trajetória para o fator em estudo. Esses resultados também corroboram com as discussões de autores como Granovetter (1985), Uzzi e Gillespie (2002), Child e Möllering (2003), Perrone, Zaheer, Mcevily (2003) e Tacconi *et al.* (2011).

A variável exógena, não observável, relacionamento interpessoal é formada por outras duas variáveis endógenas, não observáveis, as redes sociais e o relacionamento pessoal. O relacionamento pessoal é formado por duas variáveis endógenas observáveis, que representavam a amizade entre os atores organizacionais da empresa compradora e fornecedora e o vendedor que é considerado como uma pessoa da qual o comprador possui uma grande admiração, estima.

Esse resultado corrobora com alguns trabalhos, como o de Child e Möllering (2003) no qual o bom relacionamento pessoal ativa o desenvolvimento da confiança. E a pesquisa de Cai, Yang e Hu (2009), em que os gestores tendem a construir redes de relações informais e troca de favores com base nas relações pessoais, que frequentemente ocorrem no nível individual e tendem a influenciar os relacionamentos entre as duas organizações.

Esses resultados se referem a trabalhos desenvolvidos na China, mas no Brasil, podemos citar o trabalho de Tacconi *et al.* (2011), em que a confiança interorganizacional originava-se da capacidade do fornecedor de manter relacionamentos pessoais bem próximos aos compradores. Para Perrone, Zaheer e McEvily (2003), as relações comprador-fornecedor são interações que representam as “relações pessoais institucionalizadas”, por se apoiarem em uma espécie de crença na boa vontade do outro.

Outra variável endógena, não observável, redes sociais foram formadas por três variáveis manifestas que representam a proximidade do fornecedor com os colegas de trabalho do comprador, em virtude de relações pessoais anteriores, por possuir parentes em comum com algumas pessoas da empresa compradora e por frequentarem espaços sociais comuns aos dos colegas de trabalho do comprador.

Nessa direção, com mais de duas décadas, Granovetter (1985) defendia que os atores não se comportam ou decidem como átomos fora de um contexto social. Suas tentativas propositais de ação, ao invés disso, são imersos na realidade, em um contínuo sistema de relações sociais.

Uzzi e Gillespie (2002) também defendem esse ponto de vista de que os atores sociais se beneficiam através dos laços existentes entre eles e entre suas redes sociais. Dessa forma, a imersão social vem da ideia de que as empresas podem alavancar suas competências e capacidades através de ligações imersas em redes e relações sociais, permitindo as empresas adquirirem competências e recursos que não são acessíveis por meio de outras estratégias. Para eles, a imersão social afeta de forma positiva o desempenho financeiro das empresas, em virtude da transferência de recursos entre os atores que são motivados pelos mecanismos informais de confiança e pelas expectativas de comportamento cooperativo que emergem dessas relações.

Contrariamente, apesar do trabalho de Cunha e Melo (2006) descrever que entre as empresas de biotecnologia estudadas o primeiro relacionamento para o desenvolvimento tecnológico cooperado tenha surgido das ligações pessoais como amizade e parentesco, esses autores discordam dessa forma de se desenvolver as relações diádicas, porque seria uma forma de irracionalidade na gestão dos relacionamentos empresariais.

Com relação a modelagem, um ponto que também merece destaque foi o efeito de compartilhamento de valores sobre o modelo reespecificado. Essa variável exógena foi formada por três indicadores observáveis. O indicador Q18, relativo a ética, representa que o

fornecedor de confiança do qual o comprador se refere, nunca se aproveitou de uma oportunidade, pensando apenas no próprio benefício. Outro indicador referente a ética, descreve que o fornecedor de confiança nunca muda de atitude quando surge uma oportunidade melhor de fornecimento do que aquela estabelecida com a empresa compradora. Por fim, também com um peso elevado o terceiro indicador encontra confirmação para a variável comportamento oportunístico, igualmente como defendido por Morgan e Hunt (1994). No entanto, esses autores trabalharam separadamente as variáveis compartilhamento de valores, que se referia à questão ética, e comportamento oportunístico, que nesta pesquisa foram agrupadas em uma mesma variável latente, na visão de que representam a mesma dimensão.

Uma outra diferença é que na pesquisa de Morgan e Hunt (1994), o questionamento sobre comportamento oportunístico incidia sobre a existência desse tipo de comportamento nas relações de confiança entre compradores e fornecedores e o resultado foi uma relação direta confirmatória, mas de sentido inverso. Ao passo que nesta pesquisa, o questionamento ocorreu sobre a ausência de comportamento oportunístico nas relações pautadas em confiança e por isso, sua relação nesta pesquisa apresenta-se como positiva. Isso significa que, quanto menor for o comportamento oportunístico, maior será a confiança nas relações entre compradores e fornecedores.

Os comportamentos oportunísticos nas relações entre firmas são discutidos por autores como Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008), em que quanto menor for a interdependência entre as firmas, em virtude da variedade de fornecedores e clientes no ambiente empresarial, maior o perigo desse tipo de comportamento. Assim como Zhao e Cavusgil (2006), que expõe que a coordenação interfuncional representa um compromisso com a relação comercial, que tende a reduzir a percepção do fabricante de comportamentos oportunistas e aumentar a confiança do fabricante no fornecedor.

Pode-se dizer que esse tipo de comportamento, de se aproveitar da boa vontade do outro, é um clássico exemplo de falta de ética. Questão que apareceu nos outros dois indicadores de compartilhamento de valores. Fato já defendido por Tacconi *et al.* (2011) como um dos geradores da confiança interorganizacional, porque a percepção de que a organização fornecedora possui condutas morais adequadas, eleva a credibilidade entre as partes e tende a reduzir os controles nas transações comerciais.

Para Tacconi *et al.* (2011, p. 45-46), ética empresarial significa a postura ou comportamento de uma empresa e/ou vendedor em relação ao comprador, baseado nos

preceitos morais disseminados naquele ramo empresarial que geram credibilidade entre as partes. Por isso, os fornecedores que desejam gerar confiança junto aos compradores devem prezar pela boa conduta, integridade, responsabilidade para com os seus atos, sigilo sobre as informações e honestidade nas relações, para gerar uma reputação de fornecedor ético.

Dentre as quatro variáveis latentes do modelo inicial especificado, o único fator que não apresentou efeito direto significativo sobre o construto confiança interorganizacional foi a variável características organizacionais, que apresentou efeito indireto por meio da variável latente desempenho operacional.

A variável exógena desempenho operacional foi formada por três variáveis latentes denominados de características organizacionais, aspecto físico e aspecto relacional do desempenho operacional, que por sua vez são formados por indicadores que vão ao encontro de alguns dos achados dos autores Doney e Cannon (1997), Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008), Morgan e Hunt (1994), Nyaga, Whipple e Lynch (2010), Tacconi *et al.* (2011) e Zhao e Cavusgil (2006). No entanto, o trabalho de Child e Möllering (2003) não conseguiu verificar a causalidade entre desempenho e confiança, mas averiguou empiricamente uma correlação positiva entre essas variáveis.

O aspecto físico do desempenho operacional foi formado por duas variáveis endógenas observáveis que são: sempre cumprir com o prometido em relação às promessas que faz e apresentar consistência nas entregas, sempre atendendo as expectativas do serviço de entrega dentro do esperado. Ressalta-se nestes achados o aspecto de cumprir com o prometido que se apresentou estatisticamente significativo e simultaneamente forte em termos de força explicativa da variável latente.

Esse resultado confirma a discussão do trabalho qualitativo de Tacconi *et al.* (2011), no qual foi verificado que cumprir com o prometido era um critério referente ao desempenho operacional de um fornecedor, com potencial para gerar a confiança entre as organizações. E a pesquisa de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008), em que a entrega consistente de produtos de alta qualidade em tempo hábil era um dos antecedentes da confiança baseada na competência.

No trabalho de Doney e Cannon (1997), o desempenho operacional do fornecedor em relação ao desempenho na entrega e a relação entre preço e qualidade dos produtos e serviços foram analisados como variáveis de controle, diferentemente desta pesquisa que os considerou como antecedentes da confiança entre as organizações. Com respeito aos

indicadores preço e qualidade não apresentaram significância para o modelo desta tese, mas o indicador entregas apresentou-se significativo.

A questão da qualidade do serviço de entregas é um critério que os compradores frequentemente reivindicam como essencial para um bom desempenho. A consistência na entrega influencia na gestão dos estoques, nos custos operacionais e possui um grande potencial de interferir no resultado oferecido ao cliente final de uma organização compradora. Esse aspecto do serviço logístico ao cliente-comprador tem relação direta com a credibilidade no serviço prestado pelo fornecedor.

O aspecto relacional do desempenho operacional apresentou três indicadores observáveis que significam a capacidade do fornecedor de desenvolver atividades em conjunto com o comprador a fim de atender ao mercado final, de trocar informações que melhorem o desempenho da empresa compradora e disponibilidade de atender algumas solicitações específicas de uma organização compradora, quer seja personalizando os produtos, alterando o processo produtivo, reduzindo o tempo de ciclo, mudando procedimentos de entrega ou outros.

Na pesquisa de Zhao e Cavusgil (2006), a coordenação interfuncional foi confirmada como significativa sobre confiança, por ser considerada como um compromisso do fornecedor para com o relacionamento interorganizacional. A coordenação interfuncional visa que, todas as áreas da empresa fornecedora estejam focadas no atendimento das necessidades das indústrias compradoras, nos quais os resultados são orientados para o mercado.

O trabalho de Cai, Yang e Hu (2009) focado na gestão da cadeia de suprimentos verificou que a solução conjunta de problemas não afetava positivamente o desempenho do fornecedor. No entanto, na China, na diáde comprador-fornecedor, as empresas voltam-se para a resolução de problemas de forma conjunta apenas após a ocorrência dos problemas e não de forma pró-ativa a fim de melhorar o desempenho.

Com relação à troca de informações entre compradores e fornecedores, como antecedente da confiança interorganizacional, esse mesmo resultado foi confirmado em outros trabalhos como o de Morgan e Hunt (1994), em que a maior variância para confiança foi explicada pelos efeitos diretos da comunicação, que representam a troca de informações importantes entre as organizações; no trabalho de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008), no qual o compartilhamento de informações valiosas seria uma das condições que propiciam o surgimento da confiança *Goodwill*; E na pesquisa de Nyaga, Whipple e Lynch (2010).

No entanto, esse mesmo resultado não foi encontrado na pesquisa de Doney e Cannon (1997), no qual a boa vontade para partilhar informações importantes não estavam relacionados a confiança entre a firma fornecedora e compradora. Enquanto que, esse mesmo estudo confirmou que a disponibilidade para customizar produtos e serviços da forma que o cliente solicita era significativa na geração de confiança sobre a organização compradora. Fato que também se configura nos achados desta pesquisa realizada em Natal e grande Natal.

Pesquisas como as de Zhao e Cavusgil (2006), Doney e Cannon (1997) e Nyaga, Whipple e Lynch (2010) apresentaram em seus resultados que esses indicadores, que cada trabalho estudou, agrupados aqui como aspecto relacional sinalizavam um comprometimento do comprador para com o fornecedor e por isso, estaria atrelada a confiança entre as organizações.

Característica organizacional que inicialmente foi prevista como uma variável latente separada das demais, nos testes apresentou uma elevada correlação com desempenho operacional. Além disso, essa variável separada não apresentava adequação nos índices de ajustamento e por isso, passou a apresentar efeito indireto sobre confiança interorganizacional. Essa variável latente de efeito indireto foi formada pelos indicadores boa reputação, no sentido de que sustenta uma imagem de honesto no mercado em que atua e por possuir vendedores com um bom nível de conhecimento de sua linha de produtos.

O resultado positivo entre confiança e a experiência do vendedor foi encontrado no estudo de Doney e Cannon (1997), no qual os vendedores que dominam as habilidades técnicas necessárias para transmitir informações que sejam consistentes aos produtos que vendem, tendem a ser vistos pelos compradores como peritos sobre seus produtos e portanto, com poder de cumprir suas promessas, gerando dessa forma confiança.

A questão da boa reputação no mercado como forma de aprofundar as relações cliente-fornecedor foi confirmada na pesquisa de Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008). Em contrapartida, na pesquisa de Doney e Cannon (1997) a variável reputação do fornecedor apresentou-se fortemente correlacionada com a confiança do comprador na análise fatorial, mas por ausência da validade discriminante, essa variável foi retirada da modelagem.

O estabelecimento da confiança interorganizacional pautada no desempenho, necessita que as organizações contribuam de forma efetiva para o alcance de melhores resultados para seus clientes, estando atentas às necessidades da outra parte e contribuindo para a sustentabilidade das mesmas (TACCONI *et al.* 2011).

Esses resultados são pertinentes para o desenvolvimento de relacionamentos diádicos e em redes, quer seja em áreas específicas da logística como compras e suprimentos, quer seja na gestão das cadeias de abastecimento. Handfield e Bechtel (2002) sugerem que mesmo quando os compradores não possuem um grande controle sobre seus fornecedores, a construção de confiança interorganizacional nos relacionamentos pode melhorar a resposta do fornecedor, a fim de reduzir os tempos de ciclo entre as entidades da cadeia de suprimentos.

8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A proposta deste estudo buscou explicar os antecedentes da confiança interorganizacional em um modelo teórico aplicado as compras realizadas pelas indústrias de transformação de Natal e Grande Natal, localizados no estado do Rio Grande do Norte, levando em consideração as variáveis desempenho operacional, características organizacionais, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal.

Alguns autores destacam a importância das compras como área estratégica para o desenvolvimento organizacional, no qual os suprimentos tendem a agregar valor quando são pautados em relacionamentos imbuídos de confiança. No entanto, a problemática recaía sobre a carência de um maior número de pesquisas sobre confiança interorganizacional, especialmente pelo desafio de gerar medições sobre esse fenômeno. O intuito é desenvolver uma literatura robusta, mais consensual, que contemple as correntes sociológicas e econômicas, considerando as relações interpessoais na busca de compreender a confiança interorganizacional.

As quatro variáveis latentes testadas surgiram de uma combinação realizada sobre alguns trabalhos que estudaram os antecedentes da confiança interorganizacional, que foram Morgan e Hunt (1994), Doney e Cannon (1997), Zhao e Cavusgil (2006), Nyaga, Whipple, Lynch (2011) e Tacconi *et al.* (2011), com outros trabalhos que apesar de não investigarem os antecedentes, estudaram esse fenômeno. Cabe ressaltar que esses trabalhos, com exceção de Tacconi *et al.* (2011), se diferenciam da proposta desta tese especialmente pela inserção da variável relacionamento interpessoal, que precisa ser considerada na formação do construto confiança interorganizacional.

Os primeiros resultados desta pesquisa demonstraram que a função compras, em empresas de Natal e Grande Natal, é exercida predominantemente por indivíduos do sexo masculino, com faixas etárias entre 21 e 60 anos bem distribuídas. No quesito escolaridade, os dados demonstraram que a maioria dos compradores organizacionais das indústrias de transformação possui no máximo o ensino médio, sugerindo a necessidade de um maior desenvolvimento da área com o estímulo a uma maior escolarização desses profissionais para que estes trabalhem dentro de uma perspectiva de gestão de suprimentos, em que as compras são vistas como fator estratégico para a competitividade organizacional.

Evidenciou-se que muitos entrevistados possuem uma larga experiência na aquisição de suprimentos organizacionais por possuírem dez anos ou mais na atividade. Esse dado, confrontado com o resultado da escolaridade permite verificar que apesar do nível de escolaridade não ser o forte dos profissionais que atuam nesse setor, o tempo de experiência parece contribuir para que possuam o discernimento de analisar com conhecimento prático as qualidades de uma organização fornecedora.

O tempo de trabalho que os entrevistados possuem na indústria de transformação apresentou um quadro bem equilibrado entre as faixas, com uma média de nove anos de atividade na mesma empresa. Esses profissionais que exercem a função compras e suprimentos possuem como cargo/função o de proprietário ou sócio da empresa, no qual se obteve a maior frequência. Isso significa que esses indivíduos exercem a função compras e suprimentos conjuntamente com diversas outras atividades que executam no dia a dia. Esse dado corrobora com as características das organizações localizadas na cidade do Natal e seu entorno que são, principalmente, de micro e pequeno porte, no qual normalmente o proprietário é quem desenvolve todas ou quase todas as atividades administrativas. Dessa forma, concluí-se que a função compras entre as indústrias de transformação de Natal e Grande Natal em sua minoria é exercida por indivíduos que ocupam exclusivamente a função de comprador ou gerente de compras.

Os ramos de atividades investigados nesta pesquisa abrangeram todos os tipos de indústrias de transformação, com uma maior incidência entre as indústrias de alimentos e bebidas. Já o porte organizacional foi definido com base no número de funcionários, no qual este trabalho confirma que a grande parte das indústrias pesquisadas se enquadra como de micro porte. Esse dado sugere a necessidade de políticas públicas que fomentem o desenvolvimento industrial no estado com o intuito de ampliar o número de empregos e a renda no estado.

O fenômeno da confiança interorganizacional foi verificado neste estudo, no qual as empresas compradoras acreditam, se sentem seguras em relação à empresa fornecedora. Inclusive, grande parte dos compradores e demais membros organizacionais que executam as compras e suprimentos afirmaram possuir um alto nível de confiança interorganizacional, demonstrando a existência de níveis de confiança. Sendo que, essa confiança interorganizacional tende a ser depositada, na maioria dos casos, entre os fornecedores que suprem a empresa com os materiais que são utilizados diretamente no processo produtivo.

O tempo de relacionamento interorganizacional entre as empresas compradoras e fornecedoras de confiança apresentou-se bem diversificado entre os períodos de curto, médio e longo prazo. A maior predominância encontrou-se entre os relacionamentos de médio prazo, mas é importante que as organizações ampliem os seus relacionamentos para períodos de longo prazo, uma vez que possibilitam uma maior troca de conhecimentos, adicionando valor as transações e contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização.

O relacionamento interpessoal entre o comprador e o fornecedor de confiança apresentou distribuição entre os períodos de curto, médio e longo prazo. Diferentemente do tempo de relacionamento interorganizacional, o relacionamento interpessoal apresentou maior incidência no período de curto prazo, dentro do critério de até seis anos. Com essa informação verifica-se que o tempo de relacionamento interorganizacional tende a ser maior que o tempo do relacionamento interpessoal, sugerindo que um profissional quando sai de uma empresa e passa a trabalhar em outra empresa tende a ser levado a comprar com os fornecedores com os quais a sua nova organização já realiza as compras.

No que se refere ao tratamento dos dados, diante da necessidade de resolver os casos das não respostas, que nesta pesquisa se apresentaram de forma aleatória e esporádica, foram utilizados os valores das modas correspondentes, como forma de correção. Para a medição da consistência interna dos dados utilizou-se o Coeficiente Alfa de Cronbach. Os resultados do teste Kolmogorov-Smirnov associado ao teste de assimetria e curtose identificaram a necessidade de eliminar sete *outliers* do conjunto dos dados e utilizar o método de estimação de máxima verossimilhança – ML, associado com a reamostragem do tipo *bootstrap*.

A análise fatorial de componentes principais foi empregada como um meio de reduzir o número de indicadores e para revelar a estrutura latente de cada um dos fatores desempenho operacional, características organizacionais, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal.

No fator desempenho operacional emergiram dois fatores com o uso do critério da raiz latente e utilizando-se uma rotação ortogonal nos indicadores (Varimax). O resultado foi a identificação de seis itens com cargas elevadas, acima de 0,70, em um dos fatores. A variância total explicada foi de 68,51%, apresentando uma medida de adequação da amostra de 0,737, com um teste de esfericidade em nível significativo (0,000), que permitiu considerar os dois fatores como suficientes e conceitualmente válidos com a teoria existente. Os dois fatores foram interpretados como relacionados aos aspectos físicos e aos aspectos relacionais do desempenho operacional. O primeiro fator foi o aspecto relacional que agrupou os indicadores

disponibilidade de customizar, a coordenação de atividades em conjunto e a troca de informações valiosas. O segundo fator, aspecto físico, agrupou os indicadores consistência nas entregas, qualidade do produto e cumprir com o prometido.

Essa análise empírica permite definir que o desempenho operacional é analisado em duas principais bases, sendo uma mais prática com foco na qualidade, na entrega e no cumprimento das negociações e a outra mais relacionada a afinidade nas transações pela coordenação de atividades conjuntas, disponibilidade em customizar e trocar informações importantes para o desenvolvimento da organização compradora.

Em relação as características organizacionais apenas um fator surgiu com o uso do critério da raiz latente e não foi utilizada nenhuma rotação. A solução foi a identificação de três itens com cargas acima de 0,69. A variância total explicada foi de 62%, apresentando uma medida de adequação da amostra de 0,63, com um teste de esfericidade em nível significativo (0,000), que permitiu considerar esse fator como suficiente e conceitualmente válido com a teoria. Esse fator foi denominado de características organizacionais e formado pelos indicadores tamanho do fornecedor, experiência do vendedor e reputação do fornecedor.

Admite-se que a percepção sobre a reputação e o tamanho organizacional do fornecedor, assim como a experiência do vendedor é uma medida aceitável e mais rigorosa da variável característica organizacional.

Na variável compartilhamento de valores, igualmente a variável latente anterior, emergiu apenas um fator com o uso do critério da raiz latente e não permitiu o uso de nenhum tipo de rotação. A solução encontrada foi formada por cinco itens com cargas fatoriais acima de 0,77. A extração desse fator permitiu explicar 60,74% da variância nessa variável, com uma medida de adequação da amostra de 0,807 e com um teste de esfericidade em nível significativo (0,000). Esses valores apoiam a estrutura apresentada em um fator como válida para a previsão e explicação da relação entre esses itens. O fator foi interpretado como compartilhamento de valores pela formação dos indicadores justiça nos relacionamentos, ética (conduta moral, não busca apenas o próprio benefício e não muda de atitude) e ausência de comportamento oportunístico.

Portanto, admiti-se que a estrutura da variável latente compartilhamento de valores permite uma melhor compreensão do ponto de vista empírico e teórico com o uso das medidas justiça nos relacionamentos, ética e ausência de comportamento oportunístico.

O relacionamento interpessoal também foi analisado com a finalidade de reduzir os itens em um conjunto menor de dimensões que correspondam ao complexo modelo conceitual desse fenômeno. Utilizando o critério da raiz latente, emergiram dois fatores que foram rotacionados de forma ortogonal pelo método Varimax. O resultado foi a identificação de cinco itens com cargas fatoriais elevadas, acima de 0,76, sendo a maioria acima de 0,80 em um dos fatores. A variância total explicada foi de 73,05%, apresentando uma medida de adequação da amostra de 0,720, com um teste de esfericidade em nível significativo (0,000). Esses dados são satisfatórios e permitem considerar esses dois fatores como suficientes e conceitualmente válidos com a teoria. Considerando-se o que os indicadores desses fatores possuem em comum, eles foram relacionados a redes sociais e relacionamentos pessoais. O primeiro fator, redes sociais, agrupou os indicadores a proximidade com os colegas de trabalho do comprador por causa de relações pessoais anteriores, por possuírem parentes em comum com algumas pessoas da empresa e por freqüentarem espaços sociais comuns aos dos seus colegas de trabalho. O segundo fator foi o relacionamento pessoal que agrupou os indicadores amizade e admiração pela pessoa e pelo profissional.

A melhor acomodação da variável latente relacionamento interpessoal, tanto do ponto de vista conceitual quanto empírico, acontece em duas vertentes formadas pelas redes sociais e o relacionamento pessoal.

A qualidade das variáveis incluídas nesta pesquisa e das estruturas conceituais de cada uma das variáveis latentes analisadas refletiu-se nos valores dos testes da análise fatorial exploratória, que criou um novo conjunto de variáveis manifestas agrupadas conforme suas correlações que foram colocadas a prova na modelagem de equações estruturais.

Essa modelagem da confiança interorganizacional nas compras foi desenvolvida com o recurso do *software* IBM SPSS Amos 18.0, utilizando o método da máxima verossimilhança, e apoiado pela técnica de *bootstrapping*.

Primeiro, as variáveis latentes desempenho operacional, características organizacionais, compartilhamento de valores e relacionamento interpessoal foram ajustados individualmente, no qual foi necessário retirar respectivamente um indicador de cada um dos construtos desempenho operacional e compartilhamento de valores, que não forneciam um bom ajustamento. Realizada essa etapa de análise individual das variáveis, essas quatro variáveis latentes foram agrupadas para explicar o fenômeno.

Esse modelo inicial proposto com as quatro variáveis latentes agrupadas não apresentou ajustamento, precisando ser reespecificada. Na reespecificação do modelo a variável característica organizacional tornou-se um subconstruto da variável desempenho operacional. Dessa forma, a modelagem reespecificada do construto confiança interorganizacional nas compras foi formada por relacionamento interpessoal, compartilhamento de valores e desempenho operacional.

A qualidade do ajustamento do modelo reespecificado foi alcançada com a utilização dos índices da bondade do ajustamento – GFI, de ajustamento comparativo – CFI, de ajustamento normalizado – NFI e de ajustamento *Tucker-Lewis* – TLI que apresentaram resultados bem satisfatórios com valores superiores a 0,9. Os índices de parcimônia CFI e parcimônia RFI apresentam ajustamento razoável com valores aproximados de 0,77 e 0,72, respectivamente. Além desses, dois importantes indicadores também apresentaram resultados bastante satisfatórios que foram: o índice de raiz do erro quadrático médio aproximado – RMSEA, no valor de 0,047 que é considerado muito bom porque é menor do que 0,05, em que quanto mais próximo de zero, melhor o ajustamento do modelo em questão; e o valor de 1,51 do qui-quadrado normalizado ($\chi^2/g.l.$), que demonstrou que esse modelo é uma boa representação dos dados observados.

Dessa forma, o modelo reespecificado apresenta um bom ajustamento à estrutura de variância e covariância dos itens analisados. Todos os pesos fatoriais foram elevados e a percentagem da variância das respostas sobre a confiança interorganizacional nas compras é bem explicada por esse modelo.

O modelo de mensuração do modelo reespecificado apresenta confiabilidade das medidas, nas quais o exame de confiabilidade composta e variância extraída foram satisfatórios, demonstrando que os indicadores oferecem uma boa representação das variáveis latentes e que grande parte da variância está sendo explicada pelos próprios construtos. Esse modelo reespecificado também apresenta validade convergente e discriminante, com cargas fatoriais significativas e com forte poder explicativo.

Diante das análises, o modelo reespecificado nessa tese apresenta resultados adequados em praticamente todos os indicadores, que reforçam a robustez do modelo e sugere uma elevada probabilidade de que esse modelo seja o mais ajustado para a população em estudo. Com esses resultados alcançados, concluí-se que o modelo de confiança interorganizacional nas compras formado pelo modelo reespecificado, com quinze variáveis endógenas observáveis é satisfatório para responder a esse fenômeno. O que confirma as

hipóteses de que desempenho operacional (H1), compartilhamento de valores (H3) e relacionamento interpessoal (H4) influenciam positivamente como antecedentes da confiança interorganizacional nas compras.

O resultado das estimativas padronizadas do modelo reespecificado demonstra que o efeito de relacionamentos interpessoais sobre a confiança interorganizacional em compras seria bem representativo no fenômeno, concluindo dessa forma, que o principal objetivo desta tese foi alcançado.

Sendo o efeito de relacionamentos pessoais e redes sociais positivo na modelagem, pode-se afirmar que quanto maior o relacionamento pessoal entre comprador e fornecedor, assim como quanto maior as redes sociais nas quais estes indivíduos se encontrarem imersos, maior será o efeito do relacionamento interpessoal sobre a confiança interorganizacional nas compras. Esse resultado vai ao encontro do que Granovetter (1985) defendia, de que a ação econômica está imersa nas redes sociais, que são influenciadas por suas relações pessoais. Dessa forma, todos seriam emaranhados em relações pessoais, que se encontram imersos de forma mais ampla, nas redes sociais.

Esse resultado defende a inclusão dos relacionamentos pessoais e das relações sociais na compreensão das relações comerciais na área de compras e suprimentos. No entanto, esses achados não são sugestivos de que as organizações são irracionais porque se apoiam em questões visualizadas como subjetivas tais como a amizade e os relacionamentos sociais. Ao contrário, essas ações existentes nas transações comerciais importantes são reflexivas e racionais, no sentido que usam a razão baseada no conhecimento para julgar. Seguem um raciocínio que valoriza e aprecia as boas qualidades de uma organização, que se fortalecem com o tempo de conhecimento pessoal.

Nessa direção, sugerem-se as organizações fornecedoras que desenvolvam formas de criar, fortalecer e ampliar as redes de relacionamentos pessoais e sociais existentes entre os seus colaboradores e seus clientes, como forma de criar diferenciais competitivos difíceis de serem copiados.

Como antecedente da confiança interorganizacional, na modelagem reespecificada a variável latente compartilhamento de valores apresenta um bom efeito. Portanto, a percepção do mercado industrial sobre os comportamentos antiéticos e oportunistas do fornecedor que pensa apenas no próprio benefício é uma questão pertinente. A visão que se cria sobre esses comportamentos reduz a confiança interorganizacional, requerendo uma maior atenção das

organizações fornecedoras. Cabe aqui resgatar o trabalho de Tacconi, Lopes e Ramos (2009) ao afirmarem que quando se perde a confiança interpessoal ainda exista a possibilidade de se manter o relacionamento interorganizacional, mas quando esse é perdido, as relações comerciais ficam comprometidas.

O desempenho operacional apresentou um efeito moderado sobre o modelo reespecificado e foi mediado pelos fatores características organizacionais, aspecto relacional e aspecto físico do desempenho operacional. Como essas variáveis foram positivas e significantes, isso caracteriza que quanto maiores forem os aspectos relacionais, referentes a disponibilidade de customizar, a troca de informações valiosas e a coordenação de atividades em conjunto, associados aos aspectos físicos, que se referem a consistência nas entregas e a cumprir com o prometido, além das características organizacionais, que se referem ao nível de conhecimento do vendedor sobre sua linha de produtos e sua boa reputação, maior será o efeito do desempenho operacional sobre a geração de confiança interorganizacional em compras. Sendo a maior repercussão sobre esse efeito o desempenho de sempre cumprir com o prometido junto a organização compradora.

O desempenho operacional foi o de menor efeito sobre a confiança interorganizacional. Essa informação pode ser um reflexo da percepção positiva que a organização compradora possui sobre o fornecedor, porque se o fornecedor já possui algum tipo de amizade com o comprador, algum tipo de imbricamento social e apresenta uma imagem de ético no mercado em que atua, não tenderá a frustrar as expectativas de bom desempenho em relação a questões mais simples e objetivas como entrega, troca de informações e outros.

Cientes da importância de desenvolver relacionamentos pessoais e sociais, assim como refletir uma imagem ética no mercado em que se atua, cabem às empresas se preocuparem mais com os colaboradores que contratam para intermediar suas relações comerciais, bem como estarem atentos para os códigos morais, formais ou não, que disseminam dentro de suas organizações e que vão se refletir na forma de fazer negócios com as outras empresas.

Esta tese seguiu o direcionamento de Seppänen, Blomqvist e Sundqvist (2007), quando combinou diferentes abordagens teóricas para criar uma visão mais compreensiva do complexo fenômeno da confiança interorganizacional. O resultado dessa junção de ideias oriundas de abordagens sociológicas e econômicas indicou que é possível convergir diversas perspectivas em um único modelo. Confirmando que a confiança interorganizacional precisa de respostas que surjam de um pluralismo de concepções que envolvem o próprio fenômeno.

Nesse sentido, o desafio dessa modelagem contribui para o campo dos estudos organizacionais por inserir o relacionamento interpessoal como uma variável passível de aferição nas relações entre compradores e fornecedores organizacionais.

Além disso, realizada a pesquisa teórica empírica, a confiança interorganizacional fica definida nesta tese como um construto que emerge da percepção de que os membros da outra organização são dignos de estima, amigáveis, éticos e responsáveis no cumprimento das promessas que fazem.

Os resultados deste estudo abrem um leque de temas para futuras pesquisas, merecendo destaque a necessidade de aprofundar os estudos sobre as relações pessoais, com relação a amizade e a admiração, e as redes sociais, no que se refere a relações pessoais anteriores, a participação nos mesmos espaços sociais e a presença de relações de parentesco, como forma de gerar confiança nas relações entre as organizações.

Esta pesquisa foi desenvolvida de forma criteriosa, mas ainda assim possui as suas limitações. Uma delas porque, como se refere a exploração de novas ideias, como as relações interpessoais sendo um antecedente da confiança interorganizacional nas compras, requer replicações em futuros estudos.

O estudo foi desenvolvido na área de compras e suprimentos industriais e seria pertinente a reprodução deste estudo em outras áreas organizacionais e em outros segmentos empresariais. Além disso, o foco recaía na díade comprador-fornecedor como unidade de análise e assumiu a perspectiva da empresa compradora, mas como esses relacionamentos são pautados pelos dois lados seria importante examinar a natureza da relação de troca pela vertente da empresa fornecedora.

O tamanho amostral deveria ser ampliado para apresentar um qui-quadrado adequado em virtude do número de variáveis envolvidas no modelo, mas que não era possível de se operacionalizar diante do corte que foi realizado nesta pesquisa, que se restringia as empresas de transformação de Natal e Grande Natal. Mesmo com a inclusão deste estado como área geográfica populacional, a operacionalização para dobrar o número de participantes seria um desafio. Por isso, novas pesquisas devem buscar capitais que possuam parques industriais bem maiores, permitindo aumentar o número de respondentes ou incluir outros setores como comércio e serviços para replicar este estudo.

Durante o processo, após a análise fatorial exploratória, alguns itens foram eliminados para melhorar a confiabilidade e a validade na construção do modelo teórico, na análise de

equações estruturais. Embora o fator de confiabilidade tenha sido alcançado para essa pesquisa, futuros estudos devem considerar a inclusão de dois desses indicadores que estariam relacionados a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e ao tamanho da empresa fornecedora.

REFERÊNCIAS

- ADOBOR, H. The Role of personal relationships in inter-firm alliances: benefits, dysfunctions, and some suggestions. **Business Horizons**, v. 49, p. 473-486, 2006.
- ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M.. A Importância Estratégica dos Relacionamentos de Negócios: uma visão baseada em competências da firma. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, XXXII., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.
- ARKADER, R. (Org.). **Compras e gerência de fornecimento no Brasil: estudos e casos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação — Trabalhos acadêmicos — Apresentação**. NBR 14724. Rio de Janeiro, 2011.
- BAIER, C.; HARTMANN, E.; MOSER, R.. Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. **Journal of Supply Chain Management**, vol. 44, N° 4, October, 2008.
- BAILY, P.; *et al.* **Compras: Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P.. A Perspectiva dos Custos de Transação na Formação de Redes de Cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2007.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARBETTA, P. A.. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2002.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n° 1, p. 99-120, 1991.
- BERTAGLIA, P. R.. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BIK-KAY, C. N.. **The role of public-private clean diesel R&D partnerships in the regulatory process**. 2003. 182 f. Master of Science (Technology and Policy and Máster os Science in Civil and Environmental Engineering) – Massachusetts Institute of Technology, United States, 2003.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: processo de integração da cadeia**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRONZO, M.. HONÓRIO, L.. O Institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 5, jan./jul. 2005.

BYRNE, B. M.. **Structural Equation Modeling with AMOS**: basic concepts, applications, and programming. 2. ed. (Multivariate Applications Series). New York: Taylor & Francis Group, 2010.

BYRNE, B. M.. **Structural Equation Modeling With AMOS**: Basics, Concepts, Applications, and Programming. Mahwah, Nova York: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

CAI, S.; YANG, Z.; HU, Z.. Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer–supplier relationships. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 660–666, 2009.

CANNON, J. P.; DONEY, P. M.; MULLEN, M. R.; PETERSEN, Kenneth J.. Building long-term orientation in buyer–supplier relationships: The moderating role of culture. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 506–521, 2010.

CAVALCANTI, M. (coord.). **Gestão Estratégica de Negócios**: Evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A.. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal of Operations Management**, vol. 22, p. 505-523, 2004.

CHILD, J.. Trust – the fundamental bond in global collaboration. **Organizational Dynamics**, v. 29, nº 4, p. 274-288, 2001.

CHILD, J.; FAULKNER, D.. **Strategies of Cooperation**: managing alliances, networks, and joint venture. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.

CHILD, J.; MÖLLERING, G.. Contextual confidence and active trust development in the chinese business environmental. **Organization Science**, v. 14, nº 1, jan.-feb., p. 69-80, 2003.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B.. The role of trust international entrepreneurship. In: ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007, CD-ROM.

CHURCHILL, G. A.; PETER J. P.. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLARO, D.P.; CLARO, P. B. de O.. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **RAE**, v. 44, nº 4, out.-dez., p. 68-79, 2004.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v.1.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Consulta a Federações e Sindicatos**. Disponível em: < <http://www.cni.org.br>>. Acesso em: 11 abr. 2010.

COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (Org.). **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRAR; L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Coord.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CORREA, H.. Oportunidades de pesquisa e ensino na área de Operações no cenário internacional. **Painel EnANPAD**, 2010.

CUNHA, C. R. da; MELO, M. C. de O. L.. A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2006. 26p.

DANCEY, C. P.; REIDY, J.. **Estatística sem matemática para Psicologia: usando o SPSS para Windows**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management**, vol. 26, n. 1, 2000.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. The risk-based view of trust: a conceptual framework. **Journal of Business and Psychology**, v. 19, n. 1, p. 85-116, 2004.

DAS, T. K.; TENG, Bing-Sheng. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organization Studies**, v. 22, nº 2, p. 251-283, 2001.

DONEY, P. M.; CANNON, J.. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, vol. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

DYER, J. H.; SINGH, H.. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, vol. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBERS, M.. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.

EBERS, M.; GRANDORI, A.. The forms, costs, and development dynamics of inter-organizational networking. In: EBERS, Mark (Coord.). **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

EGOS – European Group for Organizational Studies. 27th EGOS Colloquium – Gothenburg – 2011 – Sub-theme 02: **Organizational Trust: Challenges and Dilemmas**. Disponível em: <<http://www.egosnet.org/jart/prj3/egosnet/main.jart>>. Acesso em: 20 jan. 2011.

FIERN – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte – Unidade de Economia e Estatística. **Rio Grande do Norte: indicadores básicos da indústria**. 2011. Disponível em: <http://www.fiern.org.br/images/PDF/Publicacoes/Estudos_Pesquisas/>. Acesso em: 20 out. 2011.

FIERN – Federação Nacional das Industriais do Estado do Rio Grande do Norte. **Cadastro Industrial**. Disponível em: < <http://www.fiern.org.br>>. Acesso em: 11 jul. 2011.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R.. Da Distribuição Física ao *Supply Chain Management*: o Pensamento, o Ensino e as Necessidades de Capacitação em Logística. **Tecnológica**, Rio de Janeiro, v. IV, ago., 1998.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de Administração da USP- RAUSP**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FRIEDBERG, E.; NEUVILLE, Jean-Philippe. Inside partnership: trust, opportunism and cooperation in the European automobile industry. In: GRANDORI, Anna (Coord.). **Interfirm Network: organization and industrial competitiveness**. New York: Routledge, 1999.

GALLARDO, R. Y.; FIGUEROA, L. A.; SOLAR, F. C.. Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. **Univ. Psychol. Bogotá**, vol. 5, nº 1, p. 9-20, enero-abril, 2006.

GANESAN, S.; HESS, R.. Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. **Marketing Letter**, v. 8, n. 4, p. 439-448, 1997.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANOVETTER, M.. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 9, n. 3, p. 481-510, 1985.

GULATI, R.. Social Structure and alliance formation pattern: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 619-652, 1995.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A.. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

GULATI, R.; SINGH, H.. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, n. 43, p. 781-814, 1998.

GULLETT, J.; DO, L.; CANUTO-CARRANCO, M.; BRISTER, M.; TURNER, S.; CALDWELL, C.. The Buyer–Supplier Relationship: an Integrative Model of Ethics and Trust. **Journal of Business Ethics**. v. 90, p. 329–341, 2009.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C.. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P.. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HALD, K. S.; CORDÓN, C.; VOLLMANN, T. E.. Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. **Industrial Marketing Management**. v. 38, p. 960–970, 2009.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

HAN, S.; SUNG, H.. Industrial brand value and relationship performance in business markets: a general structural equation model. **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 807-818, 2008.

HANDFIELD, R. B.; BECHTEL, C.. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 367– 382, 2002.

HERNANDEZ, J. M. da C.; SANTOS, C. C. dos. Proposta para um modelo de mensuração de confiança entre canais de marketing. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, XXXI., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

HILL, J. A.; ECKERD, S.; WILSON, D.; GREER, B.. The effect of unethical behavior on trust in a buyer-supplier relationship: the mediating role of psychological contract violation. **Journal of Operations Management**, nº 27, p. 281-293, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo de 2010**. Disponível em: <[HTTP://www.censo2010.ibge.gov.br/](http://www.censo2010.ibge.gov.br/)>. Acesso em: 22 nov. 2011.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D.. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal Management**, v. 28, nº 3, p. 413–446, 2002.

JANOWICZ, M.; NOORDERHAVEN, N.. Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. In: BACHAMANN, Reinhard; ZAHEER, Akbar (Coord.). **Handbook of Trust Research**, 2006, p. 264-279. Disponível em: <<http://books.google.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2010.

KETKAR, S.; KOCK, N.; PARENTE, R.; VERVILLE, J.. The impact of individualism on buyer–supplier relationship norms, trust and market performance: An analysis of data from Brazil and the U.S.A. **International Business Review**. In Press, nº pages 12, 2011.

KLINE, R. B.. Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS, and LISREL. **Journal of Psychoeducational Assesment**, v. 16, nº 4, p. 343-364, 1998.

KNIGHT, L. A.. Learning to collaborate: a study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships. **Journal of Strategic Marketing**, vol. 8, p. 121–138, 2000.

KOGUT, B.. Joint Venture: theoretical and empirical perspectives. In: REUER, Jeffrey J. (Coord.). **Strategic Alliances: theory and evidence**. New York: Oxford University Press, 2004.

KOTLER, P.. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAAKSONEN, T.; PAJUNEN, K.; KULMALA, H. I. Co-evolution of trust and dependence in customer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, nº 37, p. 910-920, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LARSON, A.. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 76-104, 1992.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B.. Developing and Maintaining trust in work relationships. In: Roderick M Kramer; Tom R. Tyler (Coord.). **Trust in organizations: frontiers of theory and research**. California: Sage Publications, 1996. p. 114-139. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B.. Trust in Relationship: A Model of Trust Development and Decline, In: B. B. Bunker; J.Z. Ruben (Coord.). **Conflict, Cooperation, Justice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

LEWICKI, R. J.; TOMLINSON, E. C.; GILLESPIE, N.. Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. **Journal of Management**, nº 32, p. 991-1022, 2006.

LIN, H. L.. Interorganizational and Organizational determinants of planning effectiveness for Internet-based interorganizational systems. **Information & Management**, v. 43, n. 4, p. 423-433, 2006.

LIN, W. B.. Factors affecting the correlation between interactive mechanism of strategic alliance and technological knowledge transfer performance. **Journal of High Technology Management Research**. v. 17, n. 2, p. 139-155, 2007.

LOMI, A.; GRANDI, A.. The network of inter-firm relationships in the southern Italian mechanical industry. In: EBERS, Mark (Coord.). **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

MARÔCO, J.. **Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. Report Number: Portugal, 2010.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C.. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MONTEIRO NETO, C. de B.. **A visão supermercadista sobre os fatores determinantes nas relações comerciais com fornecedores**. 2006. 181 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 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.

MORRISSEY, W. J.; PITTAWAY, L.. Buyer-Supplier relationships in small firms: the use of social factors to manage relationships. **International Small Business Journal**, v. 24, nº 3, p. 272-298, 2006.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F.. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 101–114, 2010.

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

OLIVER, C.. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-255, 1990.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. dos. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PERRONE, V.; ZAHEER, A; McEVILY, B.. Free to be trusted? Organizational Constraints on trust in boundary spanners. **Organization Science**. v. 14, n. 4, p. 422-439, 2003.

POWELL, W. W.. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W.W.. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? **California Management Review**, p.67-87, 1987.

RAMACCIOTTI, C.. **A Ética e a Confiança nas Organizações: um estudo descritivo junto a profissionais da Grande São Paulo**. 2007. 177 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2007.

REMENYI, D.; WILLIAMS, B.; MONEY, A.; SWARTZ, E.. **Doing research in business and management: an introduction to process and method**. London: SAGE, 1998.

RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAKO, M.. **Prices, quality, and trust: inter-firm relations in Britain and Japan**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 10 jan. 2010.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. de. **Pesquisa de marketing – conceitos e metodologia**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SARTI, F.; HIRATUKA, C.. **Desenvolvimento industrial no Brasil: oportunidades e desafios futuros**. Texto para Discussão. IE/UNICAMP, Campinas, n. 187, jan., 2011. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=1817&tp=a>>. Acesso em: 30 nov. 2011.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G.. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. 2. ed. Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SELIGMAN, A. B.. **The problem of trust**. Princeton University Press, 1997. Disponível em: <<http://books.google.com.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2010.

SEPPÄNEN, R.; BLOMQUIST, K.; SUNDQUIST, S.. Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003. **Industrial Marketing Management**, nº 36, p. 249-265, 2007.

SHAPIRO, D., SHEPPARD, B. H., CHERASKIN, L. Business on a handshake. **The Negotiation Journal**, v. 8, n. 4, p. 365-378, 1992.

SILVA, E. L.da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E.. **Cadeia de Suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

STABLEIN, R.. Dados em estudos organizacionais. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2.

STEENKAMP, J.E.M.; VAN TRIJP, H.C.M.. The use LISREL in validating marketing constructs. **International Journal of Research in Marketing**, v. 8, nº 4, p. 283-299, 1991.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TACCONI, M.de F. F. S.; LOPES, F. D.; ALLOUFA, J. M. L.; LEITE, A. P. R.. Explorando os Geradores da Confiança nas Compras Interorganizacionais. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 10, nº 3, jul./set., p. 37-47, 2011.

TACCONI, M.de F. F. S.; LOPES, F. D.; RAMOS, A. S. M.. A Confiança e as Relações de Compra: o Caso da Queiroz Galvão Alimentos. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia, IV., 2009, Recife. **Anais...** Pernambuco: 3E's, 2009.

UZZI, B.. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

UZZI, B.; GILLESPIE, J. J.. Knowledge spillover in corporate financing networks: embeddedness and the firm's debt performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 595-618, 2002.

VERGARA, S. C.. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANA, F. L.E.; BALDI, M.. Contribuições da Teoria de Redes à Gestão da Cadeia de Suprimento. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, XXXII., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

VIEIRA, A. L.. **ABC do Lisrel interativo: um exemplo prático de modelação em equações estruturais**. Edições Sílabo: Portugal, 2009.

VIEIRA, K. M.. **Modelagem de equações estruturais aplicada à reação a Splits: integrando as hipóteses de liquidez, sinalização e nível ótimo de preços**. 2006. 193 f. Tese

(Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WAGNER, S. M.; COLEY, L. S.; LINDEMANN, E.. Effects of suppliers' reputation on the future of buyer–supplier relationships: the mediating roles of outcome fairness and trust. **Journal of Supply Chain Management**. v. 47, nº 2, April, 2011.

WALTER, J.; LECHNER, C.; KELLERMANN, F. W.. Knowledge transfer between and within alliance partners: private versus collective benefits of social capital. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 698-710, 2007.

WILLIAMSON, O. E.. Economics and organization: a primer. **California Management Review**, v. 38, nº 2, p. 131-146, 1996.

ZAHEER, A.; HARRIS, J.. Interorganizational trust. In: SHENKAR, O.; REURER, J. J. (Coord.). **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage, 2006.

ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V.. Does Trust Matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, March-April, 1998.

ZHAO, Y.; CAVUSGIL, S. T.. The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. **Industrial Marketing Management**, n. 35, p. 405-414, 2006.

APÊNDICE A

Nº _____

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

QUESTIONÁRIO

Possui o objetivo de investigar as variáveis que geram a confiança interorganizacional nas relações de compra. Seus resultados serão utilizados para defesa de tese de doutorado no PPGA/ UFRN e não haverá qualquer referência à pessoa pesquisada.

Confiança nas relações de compras entre empresas significa que os compradores e diretores (membros) de uma organização **acreditam, se sentem seguros** em relação à empresa fornecedora.

Por favor, responda a todas as questões refletindo sobre o fornecedor, ou conjunto de fornecedores, no qual sua empresa acredita, confia.

Com relação a DESEMPENHO OPERACIONAL, marque com um X sobre o número que representa o seu nível de concordância sobre o fornecedor ou conjunto de fornecedores que sua empresa considera de confiança em cada uma das frases a seguir:

FRASES: <u>Esse(s) fornecedor(es) de confiança do qual me refiro...</u>	ESCALA DE INTENSIDADE	
1) ... possui um custo inferior ou similar ao praticado no mercado.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	
2) ... apresenta consistência nas entregas, sempre atendendo as nossas expectativas do serviço de entrega dentro do esperado.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	
3) ... apresenta produtos/serviços dentro do nível de qualidade que esperamos.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	
4) ... oferece apoio promocional similar ou superior ao praticado pelos seus concorrentes.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	
5) ... possui disponibilidade de atender algumas solicitações da minha empresa (quer seja personalizando os produtos, alterando processo produtivo, mudando procedimentos de entrega ou na gestão de estoques ou investindo em ferramentas e equipamentos).	Discordo totalmente	Concordo totalmente
	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	
6) ... possui capacidade de resolução dos problemas do dia-a-dia de forma rápida.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	
7) ... desenvolve atividades em conjunto com a minha empresa a fim de atender ao mercado final.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	
8) ... troca informações que melhoram o desempenho da minha empresa.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	
9) ... sempre cumpri com o prometido, mantendo as promessas que fez.	Discordo totalmente	Concordo totalmente
	1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	

Com relação às CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS, marque com um X sobre o número que representa o seu nível de concordância sobre o fornecedor ou conjunto de fornecedores que sua empresa considera de confiança em cada uma das frases a seguir:

FRASES: Esse(s) fornecedor(es) de confiança do qual me refiro...	ESCALA DE INTENSIDADE	
10) ... pode ser considerado de grande porte em relação as outras empresas que fornecem as mesmas mercadorias no Brasil.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
11) ... possui vendedores com um bom nível de conhecimento de sua linha de produtos.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
12) ... possui boa reputação. Tem uma imagem de honesto no mercado em que atua.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
13) ... situa-se na mesma área geográfica, expressando proximidade local com a minha empresa.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
14) ... se preocupa em satisfazer as necessidades da minha empresa.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
15) ... apresenta um tratamento especial, no qual percebemos que a nossa empresa é importante e especial para o fornecedor.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente

Com relação ao COMPARTILHAMENTO DE VALORES, marque com um X sobre o número que representa o seu nível de concordância sobre o fornecedor ou conjunto de fornecedores que sua empresa considera de confiança em cada uma das frases a seguir:

FRASES: Esse(s) fornecedor(es) de confiança do qual me refiro...	ESCALA DE INTENSIDADE	
16) ... trata a minha empresa de forma justa, com igualdade de condições.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
17) ... possui uma conduta moral adequada com o que é esperado para o ramo empresarial em que ele atua.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
18) ... NUNCA se aproveitou de uma oportunidade apenas pensando no próprio benefício.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
19) ... NUNCA muda de atitude quando surge uma oportunidade melhor de fornecimento do que aquela estabelecida com a minha empresa.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
20) ... NUNCA omite informações sobre o produto ou serviço (qualidade, durabilidade, custo, possibilidade de atraso na entrega, riscos, etc...) de forma a obter um resultado mais vantajoso nas negociações ou para não colocar em risco o fechamento da empresa	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente

21) ... investe em processos ou tecnologias (específicas) que só servem para atender a minha empresa.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
22) ... compartilha práticas de gerenciamento (programas de qualidade, técnicas de produção, controle de estoques, etc.) com a minha empresa.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente

Com relação ao RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, marque com um X sobre o número que representa o seu nível de concordância sobre o fornecedor ou conjunto de fornecedores que sua empresa considera de confiança em cada uma das frases a seguir:

FRASES: Esse(s) fornecedor(es) de confiança do qual me refiro...	ESCALA DE INTENSIDADE	
23) ... o seu vendedor é simpático, amigável.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
24) ... o seu vendedor possui interesses semelhantes ao das pessoas que trabalham na minha empresa.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
25) ... costuma visitar com frequência a minha empresa.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
26) ...possui um vendedor que é um grande amigo meu.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
27) possui um vendedor do qual costumo encontrar-me com ele fora do ambiente de trabalho (para jantar, jogar futebol, teatro, etc).	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
28) possui um vendedor que é uma pessoa da qual possuo uma grande admiração.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
29) apresenta proximidade com os meus colegas de trabalho em função de relações pessoais anteriores como terem freqüentado a mesma escola, residirem no mesmo bairro, realizarem cursos de formação na mesma instituição, etc.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
30) ... possui parentes em comum com alguma(s) pessoa(s) da minha empresa.	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
31) freqüentam espaços sociais comuns aos dos meus colegas de trabalho, como clubes sociais, clubes esportivos, associações, igrejas, etc....	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente
32) ... possui vendedor(es) que mantém relações comigo ou com meus colegas de trabalho através das redes sociais na internet (Facebook, Orkut, etc).	Discordo totalmente 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	Concordo totalmente

Com relação a esse fornecedor ou conjunto de fornecedores de confiança **que você compra porque acredita, se sente seguro, marque um X sobre o número que representa a intensidade dessa confiança?**

33) Intensidade com que minha empresa confia na empresa fornecedora ou conjunto de empresas fornecedoras de confiança da qual mencionei nas questões anteriores.	Desconfio totalmente	Confio totalmente
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1,5 2,5 3,5 4,5 5,5 6,5 7,5 8,5 9,5	

Com relação ao fornecedor de confiança marque um X na resposta correspondente:

Os produtos que sua empresa compra com esse(s) fornecedor(es) são?

Produtos diretos (uso no processo produtivo).	Produtos indiretos (para atividades não relacionadas ao processo produtivo)	Ambos, produtos diretos e indiretos.

Qual o tempo de relacionamento MÉDIO, em anos, desse(s) fornecedores de confiança

	Não tem um ano	1 a 3 anos	4 a 6 anos	7 a 9 anos	10 a 12 anos	13 a 15 anos	16 a 19 anos	20 a 22 anos	23 a 25 anos	Acima de 25 anos
... com a sua organização?										
.... com você?										

Perfil do Entrevistado e Organização

1- **Sexo:** () Masculino () Feminino

2- **Faixa etária:**

- () Até 20 anos
 () Entre 21 e 30 anos
 () Entre 31 e 40 anos
 () Entre 41 e 50 anos
 () Entre 51 e 60 anos
 () Mais do que 60 anos

3- **Escolaridade:**

- () 1º. grau incompleto
 () 1º. grau completo
 () 2º. grau completo
 () 3º. grau completo
 () Pós-graduação completa

4- **Tempo em que trabalha na organização atual**

- () Até 3 anos
 () Entre 4 e 6 anos
 () Entre 7 e 9 anos
 () Entre 10 e 12 anos
 () Entre 13 e 15 anos
 () Entre 16 e 19 anos
 () 20 anos ou mais.

5- **Tempo de experiência no setor de compras (somando o tempo na atual empresa + tempo de experiência anterior):**

- () Até 3 anos
 () Entre 4 e 6 anos
 () Entre 7 e 9 anos
 () Entre 10 e 12 anos
 () Entre 13 e 15 anos
 () Entre 16 e 19 anos
 () 20 anos ou mais.

6 – **Qual o Cargo ou função que você ocupa na organização:**

- () Sócio-Gerente
 () Diretor Geral
 () Diretor de Compras
 () Comprador
 () Outro: Especificar _____

7- **Qual o Código Industrial (CNAE) de sua empresa?**

8- **Qual o ramo de atividade de sua indústria?**

9 – **Qual o número de funcionários regulares de sua empresa**

- () Até 5 funcionários regulares
 () Entre 6 e 10
 () Entre 11 e 19
 () Entre 20 e 49
 () Entre 50 e 99
 () Entre 100 e 199
 () Entre 200 e 499
 () Entre 500 e 999
 () 1000 ou mais

10 – **Qual o número de funcionários terceirizados de sua empresa (regulares e terceirizados):**

- () Nenhum funcionário terceirizado.
 () Até 5 funcionários terceirizados
 () Entre 6 e 10
 () Entre 11 e 19
 () Entre 20 e 49
 () Entre 50 e 99
 () Entre 100 e 199
 () 200 ou mais

APÊNDICE B
MODELO REESPECIFICADO DA CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL
NAS COMPRAS

Tamanho da amostra = 230

Resumo das variáveis

O modelo contém as seguintes variáveis:

Variáveis endógenas, observáveis

Q8
 Q7
 Q5
 Q9
 Q2
 Q12
 Q11
 Q28
 Q26
 Q31
 Q30
 Q29
 Q20
 Q19
 Q18

Variáveis endógenas, não observáveis

Aspecto_Relacional
 Aspecto_Físico
 Característica_Organizacional
 Relacionamento_Pessoal
 Redes_Sociais
 Confiança_Interorganizacional

Variáveis exógenas, não observáveis

e8
 e7
 e5
 e9
 e2
 e12
 e11
 e28
 e26
 e31
 e30
 e29

Relacionamento_Interpessoal

Desempenho_Operacional
dst
compartilhamento_de valores
e20
e19
e18
ds1
ds4
ds5
ds3
ds2

Conta das variáveis

Número de variáveis no modelo:	45
Número de variáveis observadas:	15
Número de variáveis não observadas:	30
Número de variáveis exógenas:	24
Número de variáveis endógenas:	21

Resumo dos parâmetros

	Pesos	Covariância	Variância	Meios	Intercepto	Total
Fixado	32	0	3	0	0	35
Rotulado	0	0	0	0	0	0
Não rotulado	12	3	21	0	0	36
Total	44	3	24	0	0	71

Modelo padrão

Notas para o Model

Cálculo dos graus de liberdade

Número de amostras em momentos distintos:	120
Número de parâmetros distintos a ser estimado:	36
Graus de liberdade (120 - 36):	84

Resultado

Mínimo foi alcançado

Qui-quadrado = 126,872

Graus de liberdade = 84

Nível de probabilidade = 0,002

Grupo número 1

Estimativas

Escalas estimadas

Estimativas de Máxima Verossimilhança

Regressão:

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Relacionamento_Pessoal	<--- Relacionamento_Interpessoal	1				
Aspecto_Relacional	<--- Desempenho_Operacional	1				
Aspecto_Físico	<--- Desempenho_Operacional	0,865	0,185	4,675	***	
Redes_Sociais	<--- Relacionamento_Interpessoal	0,373	0,064	5,779	***	
Característica_Organizacional	<--- Desempenho_Operacional	1,234	0,25	4,936	***	
Q8	<--- Aspecto_Relacional	1,209	0,146	8,302	***	
Q7	<--- Aspecto_Relacional	1,315	0,157	8,357	***	
Q5	<--- Aspecto_Relacional	1				
Q9	<--- Aspecto_Físico	1,963	0,196	10,021	***	
Q2	<--- Aspecto_Físico	1				
Q12	<--- Característica_Organizacional	0,78	0,094	8,294	***	
Q11	<--- Característica_Organizacional	1				
Q28	<--- Relacionamento_Pessoal	1,098	0,151	7,273	***	
Q26	<--- Relacionamento_Pessoal	1				
Q31	<--- Redes_Sociais	1,12	0,126	8,885	***	
Q30	<--- Redes_Sociais	0,953	0,108	8,783	***	
Q29	<--- Redes_Sociais	1				
Confiança_Interorganizacional	<--- Desempenho_Operacional	1				
Confiança_Interorganizacional	<--- Relacionamento_Interpessoal	1				
Q20	<--- compartilhamento_de valores	0,844	0,078	10,818	***	
Q19	<--- compartilhamento_de valores	0,889	0,083	10,721	***	
Q18	<--- compartilhamento_de valores	1				
Confiança_Interorganizacional	<--- compartilhamento_de valores	1				

Pesos padronizados da regressão:

			Estimativa
Relacionamento_Pessoal	<---	Relacionamento_Interpessoal	0,995
Aspecto_Relacional	<---	Desempenho_Operacional	0,537
Aspecto_Físico	<---	Desempenho_Operacional	0,738
Redes_Sociais	<---	Relacionamento_Interpessoal	0,536
Característica_Organizacional	<---	Desempenho_Operacional	0,790
Q8	<---	Aspecto_Relacional	0,751
Q7	<---	Aspecto_Relacional	0,804
Q5	<---	Aspecto_Relacional	0,633
Q9	<---	Aspecto_Físico	0,994
Q2	<---	Aspecto_Físico	0,555
Q12	<---	Característica_Organizacional	0,771
Q11	<---	Característica_Organizacional	0,753
Q28	<---	Relacionamento_Pessoal	0,869
Q26	<---	Relacionamento_Pessoal	0,745
Q31	<---	Redes_Sociais	0,764
Q30	<---	Redes_Sociais	0,735
Q29	<---	Redes_Sociais	0,703
Confiança_Interorganizacional	<---	Desempenho_Operacional	0,231
Confiança_Interorganizacional	<---	Relacionamento_Interpessoal	0,580
Q20	<---	compartilhamento_de valores	0,745
Q19	<---	compartilhamento_de valores	0,737
Q18	<---	compartilhamento_de valores	0,826
Confiança_Interorganizacional	<---	compartilhamento_de valores	0,493

Covariâncias:

			Estimativa	S.E.	C.R.	P	Rótulo
Relacionamento_Interpessoal	<-->	Desempenho_Operaonal	0,563	0,214	2,636	0,008	
Desempenho_Operaonal	<-->	Compartilhamento_de valores	1,289	0,279	4,624	***	
Relacionamento_Interpessoal	<-->	Compartilhamento_de valores	0,965	0,377	2,557	0,011	

Correlações:

			Estimativa
Relacionamento_Interpessoal	<-->	Desempenho_Operaonal	0,272
Desempenho_Operaonal	<-->	Compartilhamento_de valores	0,732
Relacionamento_Interpessoal	<-->	Compartilhamento_de valores	0,218

Variâncias:

	Estimativa	S.E.	C.R.	P	Rótulo
Relacionamento_Interpessoal	5,217	1,025	5,090	***	
Desempenho_Operaonal	0,824	0,287	2,869	0,004	
compartilhamento_de valores	3,766	0,546	6,891	***	
ds4	0,05				
ds1	2,034	0,455	4,473	***	
ds2	0,516	0,131	3,933	***	
ds3	0,755	0,224	3,363	***	
ds5	1,796	0,361	4,979	***	
e9	0,05				
dst	0,05				
e8	3,223	0,479	6,730	***	
e7	2,702	0,502	5,382	***	
e5	4,268	0,484	8,816	***	
e2	2,538	0,238	10,646	***	
e12	0,833	0,147	5,656	***	
e11	1,538	0,251	6,127	***	
e28	2,057	0,803	2,561	0,01	
e26	4,212	0,759	5,550	***	
e31	2,255	0,347	6,501	***	
e30	1,946	0,272	7,160	***	
e29	2,576	0,331	7,791	***	
e20	2,147	0,271	7,909	***	
e19	2,496	0,31	8,050	***	
e18	1,759	0,293	5,997	***	

Correlação múltipla ao quadrado:

	Estimativa
Redes_Sociais	0,287
Relacionamento_Pessoal	0,991
Característica_Organizacional	0,624
Aspecto_Físico	0,544
Aspecto_Relacional	0,288
Q18	0,682
Q19	0,544
Q20	0,556
Confiança_Interorganizacional	0,997
Q29	0,495
Q30	0,540
Q31	0,584
Q26	0,556
Q28	0,755
Q11	0,566
Q12	0,594
Q2	0,308
Q9	0,989
Q5	0,401
Q7	0,646
Q8	0,564

Bootstrap**Resumo das interações *bootstrap***

Interações	Método 0	Método 1	Método 2
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	0	0	0
5	0	0	0
6	0	0	0
7	0	1	0
8	0	1	0
9	0	6	0
10	0	13	0
11	0	39	0
12	0	37	0
13	0	49	0

14	0	46	0
15	0	63	0
16	0	55	0
17	0	37	0
18	0	36	1
19	0	116	0
Total	0	499	1

Resumo dos ajustamentos do modelo

CMIN

Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Modelo padrão	36	126,872	84	0,002	1,51
Modelo saturado	120	0	0		
Modelo independente	15	1280,318	105	0	12,194

RMR, GFI

Modelo	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Modelo padrão	0,325	0,93	0,9	0,651
Modelo saturado	0	1		
Modelo independente	1,465	0,476	0,401	0,416

Comparações de linha de base

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Modelo padrão	0,901	0,876	0,964	0,954	0,964
Modelo saturado	1		1		1
Modelo independente	0	0	0	0	0

Medidas de ajustamento parcimonioso

Modelo	PRATIO	PNFI	PCFI
Modelo padrão	0,8	0,721	0,771
Modelo saturado	0	0	0
Modelo independente	1	0	0

RMSEA

Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Modelo padrão	0,047	0,029	0,063	0,592
Modelo independente	0,221	0,21	0,232	0

AIC

Modelo	AIC	BCC	BIC	CAIC
Modelo padrão	198,872	204,281	322,643	358,643
Modelo saturado	240	258,028	652,57	772,57
Modelo independente	1310,32	1312,572	1361,89	1376,89

ECVI

Modelo	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Modelo padrão	0,868	0,753	1,018	0,892
Modelo saturado	1,048	1,048	1,048	1,127
Modelo independente	5,722	5,235	6,242	5,732