

# Explorando os geradores de confiança nas compras interorganizacionais

por Marli de Fátima Tacconi, Fernando Lopes, Jomária Alloufa e Ana Patrícia Leite

**RESUMO:** As compras interorganizacionais cada vez mais apresentam os relacionamentos cooperativos com os fornecedores como o ponto-chave para uma gestão eficaz na cadeia de suprimentos. Nesse sentido, a investigação tem o objetivo de explorar os geradores da confiança nas relações de compra interorganizacional. A metodologia utilizada foi exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa e análise de conteúdo. Os resultados indicaram que na percepção dos compradores, independente do ramo de atividade, existe a confiança entre comprador e fornecedor. A definição de confiança emergiu da análise como um sinônimo de vantagem competitiva, referindo-se a capacidade do fornecedor em contribuir para o sucesso organizacional da empresa compradora. Concluiu-se que os geradores da confiança interorganizacional surgem de uma combinação de três aspectos: o bom desempenho operacional, um relacionamento especial e a ética empresarial.

**Palavras-chave:** Confiança, Compra Interorganizacional, Relações Comprador-Fornecedor

**TITLE:** Exploring the generators of trust in interorganizational purchases

**ABSTRACT:** The interorganizational purchases increasingly present the cooperative relationships with suppliers as a key point for an effective management in the supply chain. In this direction, this research aims to explore the generators of trust in the interorganizational purchase relationships. The methodology used has been exploratory and descriptive. It is also characterized for its qualitative approach and content analysis. The results have shown that in the buyers' perception, independent of branch of activity, there is trust between the buyer and the supplier. The definition of trust has come from analysis as a synonym of competitive advantage referring to the capacity of the supplier in contributing for the organizational success of the purchasing company. As a conclusion, it may be said that the generators of interorganizational trust emerge from a mix of three aspects: the good operational performance, a special relationship and the business ethics.

**Key words:** Trust, Interorganizational Purchase, Buyer-Supplier Relationships

**TITULO:** Explorando los generadores de confianza en compras entre organizaciones

**RESUMEN:** Las compras entre organizaciones cada vez más presentan relaciones de cooperación con los proveedores como la clave para una gestión eficaz en la cadena de suministro. En este sentido, la investigación tiene como objetivo estudiar la generación de confianza en las relaciones de compra entre organizaciones. La metodología usada fue exploratoria y descriptiva, con un enfoque cualitativo y análisis de contenido. Los resultados indicaron que en la percepción de los compradores, independientemente de la rama de actividad, hay confianza entre el comprador y el proveedor. La definición de la confianza ha salido del análisis, como sinónimo de ventaja competitiva, al referirse a la capacidad del proveedor para contribuir al éxito de la organización de la empresa compradora. Se concluyó que los generadores de confianza entre organizaciones surgen de una combinación de tres aspectos: el buen desempeño operativo, una relación especial y la ética empresarial.

**Palabras-clave:** Confianza, Compras entres Organizaciones, Relaciones Comprador Proveedor



A gestão de compras e suprimentos é um processo operacional que vem ganhando importância nas organizações. 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 aspectos que fornecerão respaldos para um preço final do produto de forma mais competitiva. 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 correta para todo o processo.

O papel do setor de compras era o de obter de um fornecedor o recurso desejado pelo menor preço de compra possível. Contudo, a moderna gestão de suprimentos mudou o foco, e 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 estraté-

**As firmas que são capazes de moldar suas configurações de gestão dos relacionamentos internos e externos não são facilmente imitáveis ou substituídas, podendo ganhar vantagens competitivas sustentáveis. Essa vantagem decorre de recursos organizacionais que não estão disponíveis para serem comprados no mercado.**

gias 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 (Bowersox *et al.*, 2005/2007).

Nesse sentido, a confiança no parceiro nas relações de troca tem sido descrita como fundamental para a manutenção de relacionamentos mais longos e estáveis nos processos de compra organizacional, aumentando a satisfação com o relacionamento, o comprometimento e as futuras intenções de compra.

#### **Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi**

marli.tacconi@yahoo.com.br

Mestre em Engenharia de Produção (UFRN) e Doutoranda em Administração (UFRN). Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte e Conselheira do CRA/RN, Natal, Brasil.

*Master's Degree in Production Engineering (UFRN) and PhD Student in Management (UFRN). Professor at the Education, Science and Technology Federal Institute, Rio Grande do Norte, Brazil. Council Member at CRA/RN, Natal/RN, Brazil.*

Master en Ingeniería de Producción (UFRN) y Doctor en Administración de Empresas (UFRN). Profesora en el Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte e Asesor del CRA/RN, Natal, Brasil.

#### **Fernando Dias Lopes**

fdlopes@ea.ufrgs.br

Doutorado em Administração. Professor Adjunto III do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

*PhD in Business Administration. Adjunct Professor III at the Management Post-Graduation Program at the Federal University of Rio Grande do Sul, Porto Alegre Brazil.*

Doctorado en Administración de Empresas. Profesor adjunto III del Programa de Posgrado en Administración de Empresas en la Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

#### **Jomária Mata de Lima Alloufa**

jalloufa@yahoo.com.br

Doutorada em Ciências da Educação (Univ. de Paris X, Nanterre, França). Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN. Pesquisadora da área de gestão e políticas públicas, Natal, Brasil.

*PhD in Education Sciences (Univ. of Paris X, Nanterre, France). Collaborating Teacher at the Management Post-Graduation Program at UFRN. Researcher in the Management and Public Policies areas, Natal, Brazil.*

Doctorada en Ciencias de la Educación (Universidad de París X, Nanterre, Francia). Profesora Adjunto del Programa de Posgrado en Gestión de UFRN. Investigación en el área de gestión y las políticas públicas, Natal, Brasil.

#### **Ana Patrícia Rodrigues Leite**

aprleite@ufrnet.br

Mestre em Administração (UFPB) e Doutoranda em Administração (UFRN). Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e Conselheira do CRA/RN, Natal, Brasil.

*Master's Degree in Management (UFPB) and PhD Student in Management (UFRN). Professor at the Department of Management at the Federal University of Rio Grande do Norte (UFRN) and Council Member at CRA/RN, Natal, Brazil.*

Master en Administración de Empresas (UFPB) y Doctor en Administración de Empresas (UFRN). Profesora del Departamento de Administración de la Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e Conselheira do CRA/RN, Natal, Brasil.

Recebido em setembro de 2010 e aceite em maio de 2011.

*Received in September 2010 and accepted in May 2011.*

As firmas que são capazes de moldar suas configurações de gestão dos relacionamentos internos e externos não são facilmente imitáveis ou substituídas, podendo ganhar vantagens competitivas sustentáveis (Walter *et al.*, 2007). Essa vantagem decorre de recursos organizacionais que não estão disponíveis para serem comprados no mercado (Barney, 1991).

Como a confiança pode ser considerada um critério valioso e não facilmente substituível ou imitável, então pode ser capaz de contribuir para uma vantagem competitiva sustentável. Assim sendo, se levantou o seguinte questionamento: que aspectos contribuem para a geração de confiança nos processos de compras entre organizações?

Dessa forma, o presente artigo tem 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 constructo na percepção dos entrevistados.

Para isso foi desenvolvido um estudo empírico, de caráter exploratório e descritivo, com uma abordagem qualitativa, utilizando o método de análise de conteúdo. As unidades de análise do presente estudo foram compostas por três compradores de organizações e ramos de atividades distintos. A estrutura das questões levantadas se baseou em características descritas na literatura sobre confiança, com o intuito de apoiar futuras pesquisas mais aprofundadas sobre a confiança nas relações de compras interorganizacionais.

### A confiança no ambiente organizacional

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 e Argyris, 1998/2003).

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 ou teoria de agência. A segunda definição conota a questão da boa vontade, relacionada à

questão dos vínculos sociais entre os parceiros em uma relação. Neste caso, foram utilizadas abordagens que contemplam a teoria institucional em sua vertente sociológica como também a teoria da imersão social.

Muitos autores defendem a confiança como importante fator para a criação ou manutenção dos relacionamentos de longo prazo (Zhao e Cavusgil, 2006; Zaheer e Harris, 2006) e que tende a contribuir para a melhoria dos processos organizacionais. Por isso, o critério confiança tem recebido grande atenção da Psicologia Social, Sociologia, Economia, bem como do Marketing. Cada uma destas disciplinas oferece ideias únicas sobre a natureza da confiança, sua definição e os processos pelos quais se desenvolve (Doney e Cannon, 1997).

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, implicando na necessidade de considerar os efeitos do contexto organizacional sobre o comportamento individual (Perrone *et al.*, 2003).

**Entre micro e pequenas empresas investigadas, a confiança interorganizacional foi sinônimo de confiança entre os principais atores individuais. A confiança na colaboração entre as organizações envolvidas reflete a qualidade das relações entre os indivíduos.**

Uma definição comumente usada de confiança interorganizacional se refere à «extensão com que os membros de uma organização retêm uma confiança coletiva orientada em direção a outra organização» (Zaheer e Harris, 2006, p. 170).

Segundo Child e Rodrigues (2007), a diferença entre confiança interorganizacional e confiança interpessoal é muito tênue e a atribuição de confiança a uma organização somente reflete aquela que foi investida em seus membros, especialmente aqueles com poder de decisão. Quando se



tratam as organizações como uma coisa inanimada se corre 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. A confiança na colaboração entre as organizações envolvidas reflete a qualidade das relações entre os indivíduos (Child, 2001).

### As compras interorganizacionais e a confiança

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.*, 1998/2000).

Bernardi (2008) descreve que a maioria das empresas seleciona os fornecedores mais confiáveis analisando todo o seu histórico no que compete a qualidade, mercado, cumprimentos de prazos, comprometimento, honestidade, situação financeira e outros, para que assim os possam eleger como seus parceiros. Afinal, nesse ponto, a empresa é cliente do fornecedor, e, sendo assim, ela irá exigir o melhor, para que possa garantir um excelente serviço a seus próprios clientes. No entanto, os relacionamentos na cadeia de suprimentos, e consequentemente os relacionamentos entre compradores e fornecedores, estão entre as áreas mais complexas e menos compreendidas das operações logísticas (Bowersox e Closs, 1996/2008).

Apesar das diversas tipologias de confiança, um modo significativo de distingui-la seria a divisão entre confiança baseada na credibilidade e confiança baseada no caráter. A confiança baseada na credibilidade se apoia na percepção de uma organização sobre o comportamento real e o desempenho operacional de um potencial parceiro, fundamentada na capacidade de cumprir com o prometido. A confiança baseada no caráter se apoia na cultura e na filosofia de uma organização, fundamentada no bem estar

de todos os envolvidos, de forma que nenhum agirá sem considerar o impacto da ação sobre o outro (Bowersox *et al.*, 2005/2007).

Na pesquisa de Doney e Cannon (1997), foi diagnosticado que a confiança de uma firma fornecedora estava positivamente relacionada à probabilidade de que os compradores venham a fazer negócios com essas empresas no futuro. Essa associação surge com respeito aos controles de desempenho do fornecedor, experiência passada com este e a decisão de selecionar o fornecedor atual. Aparentemente, as firmas compradoras avaliam a confiabilidade de uma empresa fornecedora e consideram a confiança como um importante pré-requisito para construir as relações de longo tempo. Além disso, os resultados confirmam que as firmas compradoras desenvolvem confiança em ambos, na firma fornecedora e no vendedor.

Para Zaheer *et al.* (1998), o comprador confia mais em um típico fornecedor com quem trata, mas a organização compradora possui uma maior confiança na organização fornecedora. Isso implica dizer que os efeitos da confiança no contexto das relações interorganizacionais são distintos na análise de nível individual e organizacional.

As pesquisas usualmente assumem que a «confiança gera confiança» em um círculo virtuoso e isso se reflete em relações de confiança e honestidade, potencialmente criando um reforçado ciclo de confiando e sendo confiando (Zaheer e Harris, 2006).

Conforme a literatura, alguns aspectos que seriam capazes de influenciar na geração de confiança e que serão verificados na pesquisa são:

- desempenho operacional (Bowersox *et al.*, 2005/2007; Child e Möllering, 2003; Zaheer *et al.*, 1998; Doney e Cannon, 1997);
- cultura e filosofia da organização (Bowersox *et al.*, 2005/2007; Seppänen *et al.*, 2007; Zaheer e Harris, 2006; Perrone *et al.*, 2003);
- comportamento oportunístico (Child e Möllering, 2003; Das e Teng, 2001; Morgan e Hunt, 1994).

Conforme Doney e Cannon (1997, p. 42), o desempenho do fornecedor é avaliado em função de três aspectos: a *performance* na entrega, a relação preço/custo e a *performance* serviço/produto. Bowersox *et al.* (2005/2007) descrevem que esse desempenho se fundamenta na capacidade do

fornecedor de cumprir com o prometido ao comprador, de forma a atender às expectativas.

Para Zaheer *et al.* (1998), a confiança nos relacionamentos de troca entre organizações influencia o processo de negociação e desempenho. Nessa mesma direção, Child e Möllering (2003) defendem que tem sido empiricamente confirmada uma correlação positiva entre confiança e desempenho.

A cultura e a filosofia de uma organização é a capacidade de compartilhar de forma completa e honesta todas as informações que são necessárias. «Não é necessário que as culturas organizacionais sejam idênticas. Em vez disso, as intenções e filosofias estratégicas devem ser compatíveis para garantir que as competências essenciais e os pontos fortes sejam complementares» (Bowersox *et al.*, 2005/2007, p. 403). A confiança no contexto organizacional precisa considerar a confiabilidade dos membros organizacionais que são moldados pelos processos, pela estrutura e pela cultura organizacional (Perrone *et al.* (2003).

Para Zaheer e Harris (2006), os membros da rede podem influenciar a natureza da confiança uma vez que as diferentes culturas e regiões impactam sobre o efeito e as consequências da confiança interorganizacional. Dessa forma, as questões culturais são vistas como capazes de afetar a confiança percebida (Seppänen *et al.*, 2007).

Com relação ao comportamento oportunístico, Child e Möllering (2003) descrevem que a confiança oferece a oportunidade de reduzir o controle, onde o monitoramento das pessoas não é necessário em virtude de não se esperar que tenham comportamentos oportunísticos. Morgan e Hunt (1994, p. 25) resgatam da literatura da teoria dos custos de transação uma definição para comportamento oportunístico, que é «buscar o interesse próprio com astúcia».

Das e Teng (2001) ressaltam que a descrição de confiança baseada no caráter e na boa fé se fundamentam no bem estar da outra empresa, de forma que as empresas não terão comportamentos oportunísticos, consideradas, dessa forma, como organizações de reputação justa.

### Aspectos metodológicos

Quanto à finalidade, a pesquisa foi exploratória e descritiva, com a utilização de uma abordagem qualitativa a fim de ampliar o conhecimento sobre o tema.

Os sujeitos da pesquisa foram três compradores organizacionais, sendo que dois deles trabalham em empresas de médio porte e um trabalha em uma organização de grande porte. Duas dessas empresas estão localizadas no estado do Rio Grande do Norte e uma em Paraíba.

Com a finalidade de explorar de forma mais ampla o tema, foi pertinente ampliar a diversidade de setores empresariais de maneira a contemplar indústrias com atuações diversas assim como a área de serviços.

Esse estudo qualitativo utilizou o corte seccional, onde o nível de análise foi a organização e a unidade de análise foi o departamento de compras que a compõe.

Como a pesquisa se propõe explorar as dimensões da confiança, se optou por coletar os dados através de entrevista semiestruturada em forma de pauta. As entrevistas foram realizadas em 2009 e tiveram a duração de aproximadamente duas horas. Os pesquisadores se comprometeram em manter o anonimato dos pesquisados.

A forma de tratamento escolhida dos materiais foi a análise de conteúdo. Nesse sentido, o trabalho iniciou com uma leitura preliminar de todas as falas de cada uma das entrevistas. Depois se procurou separar as principais frases de cada questão norteadora e, em seguida, essas frases foram separadas em dois grupos de indicadores: o que reflete a definição de confiança e o que gera esse constructo. As categorizações da análise foram elaboradas com base na extração de palavras ou conjunto de palavras consideradas mais significativas em categorização inicial, que depois foram sintetizadas conforme seus significados em categorias intermediárias e, por fim, se correlacionou a categoria final com as diversas classes encontradas criando um conceito unificado.

Esse tipo de análise se constitui em um método de tratamento e análise de informações, cujo objetivo é compreender criticamente o sentido das comunicações, contemplando tanto significações explícitas quanto implícitas ou ocultas; ou qualquer outro objetivo que capte as representações subjetivas dos participantes (Chizzotti, 1998).

### Discussão dos resultados

Os resultados estão divididos em três partes. A primeira expõe as características gerais dos compradores entrevistados



e de suas organizações para facilitar a análise. Na segunda parte são apresentados os questionamentos sobre se a empresa possui algum fornecedor no qual confia e o que é confiança interorganizacional. A última parte apresenta as respostas e as categorizações sobre o que gera o constructo confiança.

#### • **As características gerais dos compradores entrevistados e suas organizações**

Para ampliar a compreensão nas análises do estudo foram verificadas algumas das características gerais dos compradores entrevistados e das empresas em que trabalham. Os entrevistados foram nomeados conforme o ramo de atuação de suas empresas: pesquisado 1 – Atacado, pesquisado 2 – Construção e o pesquisado 3 – Indústria.

Dentre os entrevistados, dois são gerentes gerais do setor de compras e um é auxiliar de compras. O pesquisado 3 começou a trabalhar com a área de compras apenas quando entrou na atual organização, onde desenvolve esse trabalho há cinco anos. Os demais trabalham no setor de compras da empresa entre um e dois anos. No entanto, já possuíam experiência anterior no setor de compras quando foram trabalhar na atual empresa. O pesquisado 1 está cursando Pós-Graduação em Administração e os demais não possuem curso superior.

As empresas são de ramos diversos contemplando uma na área de atacado (distribuidor de mercadorias para revenda), outra no setor de construção civil e uma terceira na indústria da área alimentícia de pescados. Duas empresas possuem no máximo dez anos de existência e a empresa do pesquisado 3 atua no mercado a mais de vinte anos. Além disso, todas as empresas são bem posicionadas em seus mercados, conforme os relatos dos entrevistados.

#### • **A confiança interorganizacional na percepção dos entrevistados**

No decorrer das entrevistas, foram levantadas questões norteadoras que abordavam se a empresa do entrevistado possuía algum fornecedor considerado como de confiança, no qual a empresa podia confiar, como também foi verificado o que era confiança interorganizacional na percepção desses entrevistados. As principais falas dos entrevistados estão apresentadas no Quadro I (ver p. 43).

Os entrevistados afirmaram que existe confiança entre empresas. A partir da análise do conteúdo dos relatos descritos no Quadro I, foram identificadas oito categorias iniciais (*investe em você, oportunidade, melhores condições, rapidez, cumprir com o prometido, resolução de problemas, redução de riscos e relação de dependência*), três categorias intermediárias (oportunidades, qualidade e dependência) e uma categoria final que foi definida como vantagem competitiva. A partir dessa categorização, se estabeleceu a definição da categoria final.

Vantagem competitiva se refere à capacidade do fornecedor em contribuir para o sucesso organizacional da empresa compradora. Essa categorização final remete para a função primordial dos compradores, que é a de contribuir para a competitividade e, dessa forma, os compradores consideraram confiáveis as empresas que facilitam o desenvolvimento de sua função final na organização.

Baily *et al.* (1998/2000) descrevem que nas organizações em que a função compras é bem desenvolvida, essa área passa a ser considerada como uma das mais importantes, se não a mais importante área da unidade de tomada de decisão, porque influencia diretamente na competitividade organizacional.

Na percepção dos entrevistados, confiança 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.

#### • **Geradores da confiança interorganizacional na percepção dos entrevistados**

A questão central da pesquisa foi a análise das respostas sobre o que gera a confiança interorganizacional, norteadas no decorrer da entrevista por aspectos levantados na literatura. Dessa forma, os seguintes pontos foram questionados: desempenho operacional do fornecedor, a cultura da organização fornecedora e o comportamento oportunístico do fornecedor, todos fundamentados no fornecedor que os entrevistados descreveram como de confiança. Além disso, foi questionado sobre como era o relacionamento entre o

**Quadro I**  
**Relatos do entrevistados: possuem confiança e o que é confiança interorganizacional**

Entrevistado	Relato dos entrevistados
<b>Sua empresa possui algum fornecedor que seja considerado de confiança?</b>	
Atacado	“Existe, existe até porque você tem uma oportunidade grande de mercado com esses produtos. O fornecedor ainda não é conhecido por todos. Ele investe em você e você tem o respaldo do mercado, porque o mercado quer esse produto.”
Construção	“Não, para dizer assim - para dar uma vantagem a ele -, não existe não, todos têm o mesmo tratamento. Mas [na realidade] existe sim. Existem vendedores que passam os orçamentos rapidamente. Já outros não, por não estarmos sempre em contato com eles. Eles às vezes se negam um pouco, demoram muito mais tempo, e damos vantagens àqueles que dão retorno de imediato.”
Indústria	“Eu preciso dele e ele precisa de mim. A gente está criando uma relação de companheirismo.”
<b>O que seria confiança interorganizacional?</b>	
Atacado	“Confiança é quando você consegue realizar o seu trabalho e consegue que aquela empresa lhe traga melhores condições de mercado. O que traz confiança é uma melhor condição de mercado, resolução de problemas com facilidade e investimento. Esses três fatores. Se ele trouxer para você essas três questões, a sua confiança é altíssima, você confia plenamente nele.”
Construção	“Não ter comportamento oportunístico. Antiético dessa forma.” “Sempre mostrando o que tem de melhor no mercado para o cliente. Têm muitos deles que demonstram que querem ter confiança, mas se você compra pouco a eles, nós temos desvantagem de quem compra frequentemente a eles, então não é uma pessoa que a gente pode confiar.” “Confiança seria o quê? Estar sempre presente com o seu comprador direto, confiando nele. Muitas vezes eles também não confiam na gente. A gente solicita orçamento e eles querem logo saber se é para compra ou para orçamento. Quando eles sabem que é orçamento, não querem fornecer porque seria apenas para negociar com outros. Teria que ser mais ou menos assim, uma convivência.”
Indústria	“Por amizade, por que já compra há muito tempo, tem um certo conhecimento no histórico da pessoa e na empresa vendedora.” “É quando a gente já compra há algum tempo e conhece, não corro riscos.”

entrevistado e esse fornecedor, que descreveram como confiável. As respostas podem ser visualizadas no Quadro II (ver p. 44).

A partir da análise do conteúdo dos relatos que abordaram os aspectos que geram a confiança interorganizacional, foram identificadas onze categorias iniciais, a saber: *preço, prazo, qualidade, tempo de entrega, resolução de problemas, trabalha de forma semelhante, tornar a relação pessoal, atendido pelo dono, excelente profissional, empresa*

*ética e acreditar no vendedor. Seis categorias intermediárias: bom desempenho, resolução de problemas, relacionamento pessoal próximo, atendimento especial e profissional e empresa ética. E três categorias finais: bom desempenho operacional, relacionamento especial e ética empresarial.*

Categorizadas as dimensões geradoras da confiança, se definiram cada uma dessas categorizações.

*Bom desempenho operacional* se refere à capacidade do fornecedor de atender as principais variáveis de uma com-

**Quadro II**  
**Relatos do entrevistados sobre as características geradoras da confiança**

Entrevistado	Relato dos entrevistados
<b>O desempenho operacional</b>	
Atacado	“O prazo dele é semelhante aos demais, em média 28 dias como as demais do mesmo ramo. O preço é bom, assim em relação às outras, e possui uma excelente qualidade.”
Construção	“O material que se recebeu dele e que na hora não se detetou nenhuma avaria, eles retornam sem problema nenhum. As outras dizem que não quebrou aqui (dentro da empresa).” “Ele ajuda a resolver os problemas na área de compras.” “Ele chega a cobrir o preço de mercado das outras para continuar vendendo para mim.”
Indústria	“Sempre ter atendido em tempo hábil e com produtos de boa qualidade.”
<b>A cultura da organização fornecedora</b>	
Atacado	“A minha forma de trabalho é bem semelhante (ao do fornecedor). Nesse ramo, as empresas locais tratam de uma forma mais popular com relação a tudo que está sendo tratado, tudo aquilo é minucioso, mas você trata popularmente, de forma bem à vontade.”
Construção	“Ela é ética.” “O pessoal do setor de compras diz que não é ética a empresa que pede o preço, o valor, que diz que cobre o preço sem querer saber que valor é esse.”
Indústria	“Amanhã de manhã esse meu produto tem que estar aqui dentro. Se ele disser que vai estar, amanhã tem que estar. Não tem isso de amanhã ser sábado, se ele disser que vai estar, sei que vai estar.”
<b>Comportamento oportunístico</b>	
Atacado	“Não, com frequência não, nem se compara com os outros.” “A questão é no volume. As empresas tentam jogar uma quantidade de produtos para você vender que sua empresa não comporta e que no próximo mês não vai alcançar o volume de compras necessário. Então, eles vão deixar de vender no próximo mês. Eles tentam se aproveitar dessa forma, mas essa indústria (de confiança) não faz isso, não utiliza esse procedimento.”
Construção	“Não. Também quando não dá para ele, esse fornecedor (de confiança) diz: ‘feche normal aí, que dessa vez não dá’.” “Têm outros que chegam com aquela conversa para você dizendo: ‘e aí vamos acertar?’” “Esse fornecedor (de confiança) quando não tem um produto que rende bem, ele mesmo indicaria uma que tivesse um rendimento melhor.”
Indústria	“Não. Se ele disser que tem (o produto) você pode acreditar que tem.”
<b>Relacionamento com esse fornecedor</b>	
Atacado	“Você tenta tornar bem pessoal, você consegue. Passa a sair para almoçar com ele, sai a noite para trocar umas ideias. Na área de compras de um atacado desse não pode ser impessoal, tem que ser muito perto. ‘Vai almoçar aonde hoje? Vai ter uma festa apareça lá. Vai ter uma reunião com o pessoal da associação de atacadistas, apareça lá que vai ser importante. Vai ser a confraternização da minha empresa apareça lá’. Isso é essencial.”
Construção	“Alegou que não possui relacionamento pessoal com o fornecedor. Contudo, descreveu que esse vendedor é um profissional excelente.”
Indústria	“Tem uma loja bem próxima, que eu não vou dizer qual, que o dono da loja, dentre muitos clientes, poucos ele atende [pessoalmente] e que nós somos um [deles]. Quando eu digo que sou eu, a atendente logo responde dizendo: ‘vou lá chamar ele’. Ele vem e atende, o próprio dono.”

pra, como preço, prazo, tempo de entrega, qualidade e capacidade de resolução de problemas, dentro das expectativas do comprador.

*Relacionamento especial* significa a capacidade do fornecedor de manter relacionamentos pessoais bem próximos aos compradores, ao mesmo tempo que se faz sentir alguém especial, alguém importante para a empresa fornecedora.

*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.

Dessa forma, na percepção dos compradores entrevistados, a geração de confiança ocorre a partir do desenvolvimento de três importantes aspectos: o bom desempenho operacional, inclusive com a facilidade de resolver quaisquer problemas, aliado a um relacionamento especial e a ética empresarial.

**A geração de confiança ocorre a partir do desenvolvimento de três importantes aspectos: o bom desempenho operacional, inclusive com a facilidade de resolver quaisquer problemas, aliado a um relacionamento especial e a ética empresarial.**

Uma questão que não fazia parte dos objetivos específicos, mas que emergiu na entrevista do comprador do ramo de atacado, foi o relato onde 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». 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 descreve 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, em função dessa confiança no outro, eles acreditam não ter.

O discurso desse entrevistado abordou a relação onde fornecedor e comprador ganham, que é descrita por Bertaglia (2003) como um relacionamento colaborativo no qual uma relação altamente confiável deve existir com o objetivo de produzir benefícios. Segundo o autor, ninguém entra em um gerenciamento desse nível porque o conceito é maravilhoso, mas porque isso trará vantagem competitiva para ambos.

### Considerações finais

Na percepção dos compradores, independente do ramo de atividade, existe a confiança interorganizacional, o que amplia a probabilidade de negociações futuras entre essas organizações.

A definição de confiança interorganizacional emergiu como um sinônimo de vantagem competitiva, se referindo a capacidade do fornecedor em contribuir para o sucesso organizacional da empresa compradora, facilitando e aumentando a eficácia do trabalho do comprador.

Conforme a discussão dos resultados, se concluiu que a confiança interorganizacional é 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. A base da confiança entre as organizações compradoras e seus fornecedores se apresenta 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 se origina do sentimento de ser especial e dos relacionamentos pessoais, que são construídos sobre uma confiança no indivíduo, reforçada nesses laços interpessoais. Nesse sentido, 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. 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.

Analisando a combinação desses três aspectos, eles tendem a reduzir o risco presente nas relações gerando vantagem competitiva e, por esse motivo, os compradores tendem a adquirir insumos de empresas em que confiam, gerando relações duradouras.

Em linhas gerais, com base nas respostas dos entrevistados, 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.

Para futuras pesquisas, se recomenda a realização de estudos que levem em consideração outros aspectos direcionadores da geração de confiança interorganizacional, bem como pesquisas quantitativas de forma a testarem os aspectos apontados nesse estudo.

Do mesmo modo, se propõe a inclusão de outros profis-

sionais, como diretores, que também são responsáveis pelo processo de decisão de compra. E, considerando que as relações de confiança interpessoal tendem a se transformar em relações de confiança interorganizacional, é, também, importante o desenvolvimento de estudos que possibilitem a compreensão da conexão entre as atitudes e a confiança dos compradores.

Na prática, como os aspectos atitudinais e éticos afetam a confiança no processo de compra organizacional, é recomendável que as empresas estabeleçam diretrizes que orientem a conduta dos compradores e vendedores em suas atividades profissionais. ■

### Referências bibliográficas

- BAILY, P.; Farmer, D.; JESSOP, D. e JONES, D. (2000), **Compras: Princípios e Administração**. Trad. A. B. Brandão da 2.ª ed. (1998), Atlas, São Paulo.
- BARNEY, J. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17(1), pp. 99-120.
- BERNARDI, L. A. (2008), **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. Atlas, São Paulo.
- BERTAGLIA, P. R. (2003), **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. Saraiva, São Paulo.
- BOWERSOX, D. J. e CLOSS, D. J. (2008), **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. Trad. A. F. Neves (1996), Atlas, São Paulo.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. e COOPER, M. B. (2007), **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Trad. C. M. Belhassof da 2.ª ed. (2005), Elsevier, Rio de Janeiro.
- CHILD, J. (2001), «Trust – the fundamental bond in global collaboration». *Organizational Dynamics*, vol. 29(4), pp. 274-288.
- CHILD, J. e MÖLLERING, G. (2003), «Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment». *Organization Science*, vol. 14(1), jan.-fev., pp. 69-80.
- CHILD, J. e RODRIGUES, S. B. (2007), «The role of trust international entrepreneurship». XXXI EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, setembro.
- CHIZZOTTI, A. (1998), **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3.ª ed., Cortez, São Paulo.
- COOPER, C. L. e ARGYRIS, C. (2003), **Dicionário Enciclopédico de Administração**. Trad. L. M. R. Esteves e C. A. Rimoli (1998), Atlas, São Paulo.
- DAS, T. K. e TENG, B. (2001), «Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework». *Organization Studies*, vol. 22(2), pp. 251-283.
- DONEY, P. M. e CANNON, J. (1997), «An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships». *Journal of Marketing*, vol. 61(2), pp. 35-51.
- MORGAN, R. M. e HUNT, S. D. (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58(3), pp. 20-38.
- PERRONE, V.; ZAHEER, A. e McEVILY, B. (2003), «Free to be trust-

ed? Organizational constraints on trust in boundary spanners». *Organization Science*, vol. 14(4), pp. 422-439.

SEPPÄNEN, R.; BLOMQVIST, K. e SUNDQVIST, S. (2007), «Measuring interorganizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003». *Industrial Marketing Management*, n.º 36, pp. 249-265.

WALTER, J.; LECHNER, C. e KELLERMANN, F. W. (2007), «Knowledge transfer between and within alliance partners: private versus collective benefits of social capital». *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 698-710.

ZAHEER, A. e HARRIS, J. (2006), «Interorganizational trust». In O. Shenkar e J. J. Reuer (Eds.), **Handbook of Strategic Alliances**, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp. 169-197.

ZAHEER, A.; McEVILY, B. e PERRONE, V. (1998), «Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance». *Organization Science*, vol. 9(2), pp. 141-159.

ZHAO, Y. e CAVUSGIL, S. T. (2006), «The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust». *Industrial Marketing Management*, vol. 35, pp. 405-414.

# MARKETING PARA OS 45+

Um mercado em expansão

ACTUAL

Ana Sepúlveda  
Luís Rasquilha

[www.actualeditora.com](http://www.actualeditora.com)

GRUPOALMEDINA