

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**A RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM
RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS:
O CASO DE UMA MONTADORA DE AUTOMÓVEIS E SEUS PRINCIPAIS
FORNECEDORES**

Carlos Henrique Mascarenhas de Andrade

Belo Horizonte
2008

Carlos Henrique Mascarenhas de Andrade

**A RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM
RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS:
O CASO DE UMA MONTADORA DE AUTOMÓVEIS E SEUS PRINCIPAIS
FORNECEDORES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Co-orientador: Prof. Dr. Márcio Antônio Salvato

Belo Horizonte
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A553r	<p>Andrade, Carlos Henrique Mascarenhas de A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais: o caso de uma montadora de automóveis e seus principais fornecedores / Carlos Henrique Mascarenhas de andrade. Belo Horizonte, 2008. 146f. : Il.</p> <p>Orientador: Sérgio Fernando Loureiro Rezende Co-orientador: Márcio Antônio Salvato Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p> <p>1. Relações interorganizacionais. 2. Confiança. 3. Indústria automobilística. I. Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Salvato, Márcio Antônio. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658.114.5</p>
-------	--

Carlos Henrique Mascarenhas de Andrade

**A RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO EM
RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS:
O CASO DE UMA MONTADORA DE AUTOMÓVEIS E SEUS PRINCIPAIS
FORNECEDORES**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração de Empresas
da Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais, como requisito para
obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende - Orientador (PUC MINAS)

Prof. Dr. Márcio Antônio Salvato - Co-orientador (IBMEC / PUC MINAS)

Profa. Dra. Patrícia Bernardes (PUC MINAS / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. Antônio Batista da Silva Junior (Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. Marco Tulio Fundão Zanini (Fundação Dom Cabral)

Belo Horizonte, 27 de Fevereiro de 2009

A minha mãe, Maria Mascarenhas, grande incentivadora e conselheira durante o árduo decurso deste projeto.

À memória de meu pai, Luiz Aurélio, que me ensinou desde cedo o valor e o mérito de aprender a pescar.

À Aléxia, que me deu a grande honra de se tornar minha esposa no decurso deste trabalho e, com a mesma compreensão de sempre, me ajudou a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

A meu Orientador, Sérgio Fernando Loureiro Resende, por sua dedicação e esforço, seu rigor científico e pelo incentivo

A meu Co-orientador, Marco Antônio Salvato, por partilhar de seu profundo conhecimento técnico e me guiar pelo universo da estatística.

A todos os professores do Curso de Mestrado da PUC-MG e Fundação Dom Cabral que, de alguma forma, contribuíram para a solidificação de minha formação educacional e profissional.

À Diretoria de Compras da Montadora analisada que apoiou o trabalho de forma incondicional e a todos os Compradores que colaboraram com a pesquisa

Aos funcionários e apoiadores do curso, em especial Jaqueline e Marcus, que sempre estiveram presentes e prontamente disponíveis em todos os momentos.

A meus colegas e amigos de Mestrado, tão diversos (até exóticos), companheiros de jornada que fizeram nossas discussões sempre muito enriquecedoras e interessantes

A meus velhos amigos da vida, que nem imaginam o quanto fizeram falta em meus momentos de isolamento e, principalmente agora, tão distantes.

E um agradecimento especial a Friedrich Ferdinand Runge, pois, sem suas relevantes contribuições para a ciência, esta dissertação não teria sido possível.

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar a existência da relação entre Confiança e os Custos de Transação no ambiente das relações interorganizacionais, especificamente entre uma grande montadora de veículos automotores em posição de liderança no mercado brasileiro e seus principais fornecedores. Para tanto, realizou-se um estudo de caso de caráter quantitativo, por meio de questionários aplicados aos compradores da montadora, com questões referentes a suas impressões quanto a seus principais fornecedores, no que se refere a sua confiabilidade, os custos de transação despendidos nas relações entre essas organizações e as características gerais destas e as de seus negócios. Essa coleta de dados permitiu efetuar testes estatísticos de análise uni e multivariada, para testar quatro diferentes hipóteses que relacionavam confiança às principais fases do desenvolvimento das transações, a saber: busca de informações, negociação, implementação e, por fim, fase de monitoramento. Os testes revelaram que das quatro hipóteses testadas apenas as referentes às fases de negociação e monitoramento apresentaram relação significativa, indicando que maiores níveis de confiança nas relações entre essas organizações estão relacionados a menores custos de transação relacionados às atividades de negociação e de monitoramento do cumprimento de contratos. Essas fases, por sua vez, respondem pela maior parte dos custos gerados durante a formação das transações, indicando, por fim, que relacionamentos baseados em maiores níveis de confiança, no contexto da montadora analisada, podem gerar economias nos custos de transação, que desempenham um papel significativo na formação dos custos gerais das organizações.

Palavras-chave: Confiança. Custos de Transação. Relacionamento interorganizacional. Fornecedores. Redução de Custos.

ABSTRACT

Grounded on the inter-organizational approach, this dissertation addresses the effects that a trustful relationship may have over transaction costs, In particular this research is based on a case study, which analyses the influence that trust may play over transaction costs, in the context of the interactions between a Brazilian Carmaker in a market leadership position, and its key suppliers. This case study was performed under a quantitative methodology, employing questionnaires which were applied to the Carmaker's Buyers, who were asked to express their perceptions with reference to their key suppliers, in regarding of their trustworthiness, the amount of transaction costs spent on the relationships between the organizations as well as general companies' features and their businesses' characteristics. The acquired data made possible to run different statistical analysis based on multi and uni-variated techniques, in order to test four different hypothesis which relate trust and the main stages of transactions' development such as: information search; negotiation, implementation, and monitoring. Our tests have revealed that out of four tested hypothesis only the two referring to negotiation and monitoring have exposed significant relations with trust, indicating that a higher level of trust within organizations' relationships, can be related to lower levels of transactions costs generated during negotiation and monitoring activities. Those stages by their turn, represent the biggest part of transaction costs generated during the whole transactions' development what finally indicate that higher levels of trust may represent transaction cost reductions on the context of the analysed carmaker, what can have a significant impact on the total amount of costs for this organization.

Key words: Trust. Transaction Costs. Inter organizational relationship. Cost reduction.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Modelo de pesquisa	40
FIGURA 2	Escala Likert de 5 pontos utilizada no questionário para medir questões de confiança	54

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores.....	66
GRÁFICO 2	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores.....	67
GRÁFICO 3	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores.....	68
GRÁFICO 4	Pontuações finais dos pilares de confiança e de confiança geral, segundo escala likert de 5 pontos.....	68
GRÁFICO 5	Frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores – Primeira questão.....	70
GRÁFICO 6	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores – Segunda questão.....	71
GRÁFICO 7	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores - Terceira questão.....	72
GRÁFICO 8	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores – Quarta questão.....	73
GRÁFICO 9	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores – Primeira questão.....	75
GRÁFICO 10	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores – Segunda questão.....	75
GRÁFICO 11	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores – Terceira questão.....	76
GRÁFICO 12	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores – Quarta questão.....	76
GRÁFICO 13	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores – Primeira questão.....	78
GRÁFICO 14	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores – Segunda questão.....	79
GRÁFICO 15	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores – Terceira questão.....	79
GRÁFICO 16	Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores – Quarta questão.....	80

GRÁFICO 17	Distribuição de frequência da representatividade do volume econômico do faturamento dos principais fornecedores em relação ao volume total da amostra e em relação ao volume total de compras da montadora.....	83
GRÁFICO 18	Distribuição de frequência da representatividade do volume econômico do faturamento dos principais fornecedores em relação ao volume da amostra, por faixa de faturamento de cada grupo de fornecedores.....	84
GRÁFICO 19	Distribuição de frequência de fornecedores da amostra por faixa de número de funcionários e número médio de funcionários de cada faixa.....	85
GRÁFICO 20	Correlação entre volume de vendas e número de funcionários.....	85
GRÁFICO 21	Distribuição de frequência de fornecedores por faixa de tempo de relacionamento.....	86
GRÁFICO 22	Distribuição de frequência de fornecedores por faixa de número médio de processos por ano.....	87
GRÁFICO 23	Distribuição de frequência de fornecedores por faixa de duração média de processos por ano.....	87
GRÁFICO 24	Correlação entre volume de vendas e número de funcionários.....	88
GRÁFICO 25	Distribuição de frequência de fornecedores por faixa de complexidade de produtos e negócios.....	89
GRÁFICO 26	Análise da recategorização da dispersão entre tempos médios do Processo e Ações de informação.....	98
GRÁFICO 27	Análise da recategorização da dispersão entre tempos médios do processo e ações de monitoramento.....	98
GRÁFICO 28	Recategorização da dispersão entre tempos médios do processo e ações de informação.....	99
GRÁFICO 29	Recategorização da dispersão entre tempos médios do processo e ações de monitoramento.....	99
GRÁFICO 30	Dispersão e correlação entre confiança geral e somatório dos custos de transação.....	102

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Indicação das variáveis utilizadas na análise fatorial	91
----------	--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Pontuação geral de confiança.....	65
TABELA 2	Pontuação dos pilares de confiança.....	66
TABELA 3	Resultados de média e mediana das questões sobre benevolência dos fornecedores.....	69
TABELA 4	Resultados de média e mediana das questões sobre competência dos fornecedores.....	74
TABELA 5	Resultados de média e mediana das questões sobre integridade dos fornecedores.....	77
TABELA 6	Resultados de média, mediana e desvio-padrão dos 4 diferentes tipos de custos de transação.....	81
TABELA 7	Resultados da análise de correlação entre variáveis de confiança.....	92
TABELA 8	Resultados do teste de Kaiser-Meyer-Olkin e teste de Bartlett.....	93
TABELA 9	Resultados da análise fatorial.....	93
TABELA 10	Resultados da análise fatorial – Cargas fatoriais e comunalidades.....	94
TABELA 11	Resultados da análise de correlação de Spearman entre variáveis de controle e variáveis dependentes.....	95
TABELA 12	Resultados do teste de Kruskal Wallis.....	90
TABELA 13	Resultados do teste de correlação entre pilares de confiança e custos de transação.....	101
TABELA 14	Resultados da correlação entre pilares de confiança e ações de informação sob 3 diferentes cenários de tempos médios de processo....	104
TABELA 15	Resultados da correlação entre pilares de confiança e ações de monitoramento sob 3 diferentes cenários de tempos médios de processo.....	105
TABELA 16	Resultados do teste VIF.....	107
TABELA 17	Resultados do modelo de regressão linear multivariada entre as variáveis independente e de controle com a variável dependente ações de informação.....	108
TABELA 18	Resultados do modelo de regressão linear multivariada entre as variáveis independente e de controle com a variável dependente ações de negociação.....	109

TABELA 19	Resultados do modelo de regressão linear multivariada entre as variáveis independente e de controle com a variável dependente ações de implementação.....	110
TABELA 20	Resultados do modelo de regressão linear multivariada entre as variáveis independente e de controle com a variável dependente ações de monitoramento.....	111

LISTA DE ABREVIATURAS

APV	Annual Purchased Value
ECT	Economia de Custos de Transação
VIF	Variance Inflation Factor

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Considerações iniciais e justificativa.....	15
1.2	Objetivos.....	20
1.3	Estrutura da dissertação.....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	Confiança.....	22
2.2	Custos de transação.....	31
2.3	Modelo de pesquisa.....	38
3	METODOLOGIA.....	46
3.1	Método de pesquisa.....	46
3.2	O caso selecionado.....	48
3.3	Coleta de dados.....	51
3.4	Análise de dados.....	58
4	RESULTADOS.....	64
4.1	Resultados de estatística descritiva.....	64
4.1.1	<i>Variável independente</i>	65
4.1.2	<i>Variável dependente</i>	81
4.1.3	<i>Variáveis de controle</i>	82
4.2	Resultados de estatística inferencial.....	89
4.2.1	<i>Análise fatorial</i>	90
4.2.2	<i>Análise de Correlação de Spearman</i>	95
4.2.3	<i>Teste de Kruskal-Wallis: os efeitos das variáveis de controle</i>	97
4.3	Teste de hipóteses: correlação e regressão múltipla.....	100
4.3.1	<i>Correlações entre grau de confiança e custo de transação</i>	100
4.3.2	<i>O efeito das variáveis de controle</i>	103
4.3.3	<i>Análise de regressão múltipla</i>	106
5	CONCLUSÕES.....	113
5.1	Principais resultados.....	113
5.2	Resultados secundários.....	118
5.3	Contribuições, limitações e pesquisas futuras.....	120
	REFERÊNCIAS.....	123
	APÊNDICES.....	136

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais e justificativa

O tema confiança nos relacionamentos interorganizacionais recebeu grande interesse da comunidade acadêmica nas últimas décadas, foi tema de diversos artigos acadêmicos (GAMBETTA, 1988b; MORGAN; HUNT, 1994; BARNEY; HANSEN, 1994; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; DONEY; CANNON, 1997; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998; KRAMER; 1999; DYER; CHU, 2003), edições especiais de importantes periódicos internacionais, (*Academy of Management Review*, 1998, v. 23, n. 3; *Organization Studies*, 2001, v. 22, n. 2; *Organization Science*, 2003, v. 14, n. 1), foi campo de interesse de Fundações¹ e Grupos Internacionais de estudos², além de algumas vezes ter alcançado o interesse da imprensa (*Business Week*, 1992; *The Economist*, 1996).

Inicialmente, pode-se dizer que as bases teóricas desses diversos estudos foram, em maior ou menor grau, delineadas a partir de trabalhos oriundos das áreas da psicologia e relacionamento interpessoal (GIFFIN, 1967; KEE; KNOX, 1970; GABARRO, 1978; KAPLAN, 1973), os quais, além de começarem a esclarecer os mecanismos de confiança, empenharam esforços no sentido de quantificá-lo através de instrumentos psicométricos como questionários e testes comportamentais (LARZELERE; HUSTON, 1980; JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1982 ROTTER, 1967; 1971). Tais estudos deram início à discussão sobre os fatores formadores da confiança e erigiram questões quanto à classificação de sua natureza,

¹ A *Russel Sage Foundation*, fundação acadêmica sediada em Nova York, é considerada umas das principais fundações americanas dedicada exclusivamente ao estudo das Ciências Sociais; entre 1995 e 2005, essa fundação manteve um grupo de estudos intitulado “*Trust Initiative*”, que congregou eminentes acadêmicos de importantes universidades americanas, liderados pela Prof Karen Cook (PhD) de Stanford, com o objetivo de aprofundar os estudos sobre confiança e suas implicações em diversas áreas da atividade humana. O resultado desse trabalho foi uma série de publicações dedicadas exclusivamente ao assunto, tais como Nesse, 2001; Cook, 2001; Tyler e Huo, 2002; Ostrom e Walker, 2003; Braithwaite e Levi, 2003; Kramer e Cook, 2004; Russell, 2002, 2004; Cook, Hardin e Levi, 2005; Gambetta e Hamill, 2005; Cleary e Stokes, 2006).

² O “*IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group)*” é um grupo de pesquisa fundado na década de 1970, na Europa, que se dedica ao estudo das Relações de Compras em Mercados Industriais, reunindo acadêmicos de diversas universidades europeias, como Gotemburgo e Uppsala (Suécia), Bath, Lancaster e UMIST (Inglaterra), ESC Lyon (França), e Ludwig Maximilians University of Munich (Alemanha). Esse grupo também se dedicou ao estudo da confiança no âmbito dos relacionamentos entre fornecedores e compradores de diversos segmentos industriais e publicou uma série de trabalhos inteiramente dedicados ao tema (DAVIES e DUARTE, 2000; GEMÜNDEN; RYSEL; RITTER, 2000; RAIMONDO, 2000; BLOMQVIST; STÄHLE, 2000; CANNING; HANMER-LLOYD, 2005; HÖGBERG, 2002; MEDLIN; QUESTER, 2002; REDMORE; BUCHANAN-OLIVER, 2002; REXHA; GRAINGER, R.; MIYAMOTO, 2002; WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002; BLOMQVIST; SEPPANEN, 2003; GALLI; NARDIN, 2003; BLOMQVIST; SEPPANEN; SUNDQVIST, 2004; BATT, 2004).

que foram aprofundadas por estudos posteriores (DWYER SCHURR; OH, 1987; ROTTER, 1980; SCHURR; OZANNE, 1985; ANDERSON; NARUS, 1990; SITKIN; ROTH, 1993; CUMMINGS; BROMILEY, 1996; LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998), os quais, por sua vez, contribuíram para sedimentar os pilares fundamentais desse construto, como os conceitos de integridade (GABARRO, 1978; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995) e benevolência (DEUTCH, 1962; GIFFIN, 1967) identificados como os elementos fundamentais que podem levar à confiança na esfera interpessoal.

Após a sedimentação do conceito de confiança no campo interpessoal, este começou a ser empregado de forma mais abrangente no campo interorganizacional, e seus efeitos econômicos começaram a ser explorados. O terceiro pilar da confiança, identificado como a percepção de competência – para executar tarefas - (SITKIN; ROTH, 1993; BUTLER, 1991; BUTLER; CANTRELL, 1984) ganhou então maior notoriedade, principalmente no campo dos relacionamentos entre organizações e suas cadeias de fornecedores, tendo em vista o contexto de trocas de produtos ou serviços, relacionados a processos produtivos, técnicas e habilidades.

Na esfera dos relacionamentos entre organizações e suas cadeias de fornecedores, a confiança foi estudada sob os mais diferentes prismas, tais como fator de facilitação de integração (HANDFIELD; BECHTEL, 2002), fator de estímulo ao desenvolvimento de relações entre compradores e fornecedores (DWYER; SCHURR; OH, 1987), mecanismo de governança (ADLER; HECKSCHER, 2001) e de coordenação de parcerias (NOOTEBOOM, 1996), fator de grande relevância para relações com alto grau de interdependência (YILMAZ; SEZEN; KABADAYI, 2004), facilitador da continuidade de relacionamentos interorganizacionais (GANESAN, 1994), bem como fonte de vantagens competitivas (BARNEY; HANSEN, 1994).

No que se refere a essa última abordagem, em particular, entende-se que a atenção que foi dirigida pela comunidade acadêmica à relação entre confiança e competitividade das organizações careceu de uma abordagem mais objetiva e quantitativa para uma fonte bastante óbvia de vantagens competitivas (PORTER, 1985): custos. É conhecida a existência da ligação entre confiança e custos nos relacionamentos econômicos (FUKUYAMA, 1995; SMITH; ALDRICH, 1991), mas, em que pese a abundância de estudos e trabalhos dedicados aos seus efeitos no relacionamento entre organizações (ARROW, 1974; BROMILEY e CUMMINGS, 1995) e seus reflexos positivos no que se refere a suas dinâmicas de relacionamento, os efeitos da confiança para os custos poucas vezes receberam uma

abordagem quantitativa na bibliografia pesquisada (ver, como exceção, os trabalhos de DYER; CHU, 2000, 2003).

No Brasil, o tema confiança nos relacionamentos interorganizacionais recebeu a atenção de alguns pesquisadores (MARIZ, 2002; REIS 2003; BERTOLIN 2004; LAZZARINI, 2005; CUNHA; MELO, 2006; FERES, 2006; CUNHA, 2004; MALLMANN, 2001; FREDERICO, 2005), mas, de uma maneira geral, a produção acadêmica sobre o tema foi menos fértil que a observada na comunidade internacional. Esses estudiosos identificaram vários efeitos positivos da confiança para a dinâmica desses relacionamentos entre organizações, mas também pouco avançaram no que se refere especificamente ao estudo das interações entre confiança e custos. Cabe aqui ressaltar que, neste estudo, quando se refere a custos, direciona-se a atenção para os custos de transação (WILLIAMSON, 1981, 1985, 1993a, 1993b, 1994, 1996), tendo em vista que, por não se confundirem com os custos de produção e não terem ligação direta com o custo dos produtos e serviços, torna-se a categoria de custos mais susceptível a sofrer influência dos efeitos da confiança. Esses custos são gerados por todas as ações, esforços e recursos empreendidos no estabelecimento e gerenciamento das relações de troca – ou transações (WILLIAMSON, 1981, 1985) - de produtos e serviços entre as organizações (EGGERSTSSON, 1990) e, por essa razão, podem sofrer maior interferência dos efeitos da confiança, cujo campo de influência se situa exatamente na mecânica das interações entre agentes econômicos.

Além desses fatores particulares dos custos de transação no que se refere a sua susceptibilidade a sofrer interferências da confiança, outro fator que os torna de grande interesse diz respeito a sua significativa relevância para os resultados das organizações, considerando-se sua representatividade frente ao total de custos dessas organizações. Estimativas sugerem que tais custos possam representar tanto quanto 35% a 40% de todos os custos associados à atividade econômica mundial (NORTH, 1990) e que as organizações que atingem menores custos de transação são mais propensas a ter maiores vantagens competitivas (BUTLER et al., 1997).

Diante desse panorama em que se percebe a relevância da confiança e seus efeitos para os relacionamentos interorganizacionais, estudada através das mais diferentes abordagens, ao mesmo tempo em que se verifica a escassez de estudos (sobretudo no Brasil) que explorem de forma mais direta e objetiva esses efeitos sobre um fator tão fundamental para a competitividade das organizações como custos, entende-se que desenvolver uma pesquisa quantitativa nesse sentido representaria uma oportunidade para o aprofundamento deste tema.

Definido o campo de interesse desta pesquisa, propôs-se realizar uma pesquisa de natureza quantitativa e construir um modelo de pesquisa que permitisse testar hipóteses que sugerissem relações entre estes dois construtos, confiança e custos de transação. O ponto de partida foi definir as bases teóricas da pesquisa e conhecer o *status quo* do conhecimento científico desses dois elementos, e, para tanto, fez-se uma extensiva revisão da bibliografia pertinente, proveniente das mais diferentes fontes de pesquisa, nacional e internacional.

No que se refere à confiança em particular, tendo em vista a proposta de pesquisa de caráter quantitativo, houve uma preocupação central em analisar de que modo trabalhos anteriores propuseram instrumentos de teste e mensuração do construto e que tipo de desafios esses instrumentos encontraram, ao tentarem quantificá-lo. Já no que se refere aos custos de transação, em que pese a existência de vasta bibliografia com base nesse assunto (para uma recente revisão desses estudos, ver, por exemplo, CARTER, 2002; CARTER; HODGSON, 2006; GEYSKEN et al., 2006), assim como as teorias econômicas de grande repercussão na comunidade acadêmica, tais como a Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1981, 1985, 1993a, 1993b, 1994, 1996) e a Teoria Institucional (NORTH, 1981, 1991), interessava para os fins desta proposta estudar sua conceituação básica, a fim de definir e identificar seus subtipos e fatores causadores, bem como avaliar propostas de sua mensuração no contexto das organizações.

Desse modo passou-se a avaliar a vasta bibliografia, desde estudos ligados à psicologia e ao relacionamento pessoal, bem como aos estudos econômicos e organizacionais, com foco nos relacionamentos interorganizacionais. Nessa pesquisa bibliográfica encontrou-se o trabalho de Dyer e Chu (2003), que construiu um modelo de pesquisa que serviu como estímulo e inspiração para a elaboração do modelo deste estudo, por meio do qual se sugerem quatro hipóteses, relacionando confiança com quatro diferentes tipos de custos de transação (WILLIAMSON, 1985; CAI, 2004): custos de informação, de negociação, de implementação e de monitoramento. Nesta pesquisa também se permitiu, a partir da análise dos instrumentos previamente utilizados e validados por pesquisas anteriores, construir o próprio instrumento de mensuração de confiança e elaborar um questionário que posteriormente foi aplicado no contexto de uma grande montadora de automóveis, em posição de liderança no mercado brasileiro, e em seus fornecedores mais representativos do ponto de vista de volume econômico anual de compras. Essa escolha se baseou em vários aspectos, tais como a adequação do universo de pesquisa ao teste das hipóteses, as condições especiais de acesso à montadora, além do fato de que esse ambiente das relações entre organizações em torno de um processo produtivo complexo como o de um automóvel não só foi o campo de estudos do

trabalho de Dyer; Cho e Chu (1998) e Dyer e Chu (2000, 2003), como também figura, com muita frequência, na bibliografia referente à confiança interorganizacional assim como aos custos de transação.

Além disso, cabe ressaltar que, para a indústria automobilística brasileira, de uma maneira geral, em que a maior parcela de mercado pertence aos chamados *carros populares*, (em que o preço final é a maior vantagem competitiva), a busca por controle de custos de produção é feita de forma obsessiva, e, afora a possibilidade de haver avanços tecnológicos significativos em meios produtivos e novas técnicas de engenharia, não há no curto / médio prazo grandes mudanças a serem observadas no controle de custos diretos. Por outro lado, a questão dos custos de transação não recebe a mesma atenção das organizações (BUCKLEY; CHAPMAN, 1997), apesar de toda a expressividade que estes possam ter, o que sugere um grande potencial para o estudo do tema.

A estratégia desta pesquisa inicial foi a de uma *survey* junto aos fornecedores da montadora, que responderiam a questões referentes à confiabilidade dessa montadora. Porém, considerando-se o baixo índice de respostas, alterou-se o método de pesquisa para um estudo de caso de natureza quantitativa, o qual permitiu aplicar os questionários aos compradores da montadora, respondendo sobre a confiabilidade dos fornecedores.

Os dados colhidos foram tratados e analisados através de ferramentas de análise estatística descritiva e inferencial *uni* e multivariada, o que incluiu técnicas de análise fatorial e análise de regressão linear multivariada. Os principais resultados da pesquisa revelam que, no contexto dessa organização em particular, as avaliações de confiabilidade da montadora, em relação a sua base de fornecedores, são baixas e mais ligadas à qualificação técnica destes do que efetivamente em função de sua integridade ou benevolência em suas relações. Além disso, no que se refere ao teste das hipóteses, aquelas referentes à relação entre confiança e custos de transação ligados às atividades de negociação e monitoramento foram suportadas, indicando que impressões mais positivas quanto à confiabilidade dos fornecedores, no contexto das relações desta montadora com sua base de fornecedores, estão relacionadas negativamente aos custos de transação. As demais hipóteses foram rejeitadas, indicando que, para as atividades de busca de informações e implementação de contratos, no contexto específico do caso em análise, a relação entre confiança e custos de transação não é significativa estatisticamente. Ainda assim cabe ressaltar que as atividades de negociação e de monitoramento foram identificadas pela pesquisa como as maiores geradoras de custos de transação, o que significa, em última análise, que existe uma relação negativa entre confiança e custos de transação nos relacionamentos interorganizacionais investigados.

Com base nesses resultados, acredita-se que a presente pesquisa possa contribuir para ressaltar a importância do construto confiança para a geração de resultados econômicos objetivos para as organizações, e, no que toca à indústria automobilística em especial, os resultados desta pesquisa ofereçam maiores subsídios para uma reflexão sobre práticas ligadas à negociação entre fornecedores e compradores industriais, as quais possam representar reflexos nos custos e auxiliar no planejamento de políticas de relacionamento eficazes com relação a seus parques de fornecedores.

1.2 Objetivos

O objetivo central do presente trabalho é o de analisar a relação entre confiança e custos de transação no contexto dos relacionamentos interorganizacionais no âmbito industrial, mais especificamente entre uma grande montadora de automóveis em posição de liderança no mercado automotivo brasileiro e seus principais fornecedores, para responder à questão central da pesquisa:

Qual é a relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais?

A partir do objetivo e da questão de pesquisa, estabelecem-se quatro objetivos específicos, a saber:

- a) Analisar a relação entre confiança e custos de transação gerados pelas atividades de busca das informações preparatórias ou iniciais para o estabelecimento de transações;
- b) Analisar a relação entre confiança e custos de transação gerados pelas atividades de negociação das condições das transações;
- d) Analisar a relação entre confiança e custos de transação gerados pelas atividades de implementação das condições então negociadas para o estabelecimento das transações;
- e) Analisar a relação entre confiança e custos de transação gerados pelas atividades de monitoramento e controle das condições então negociadas para o estabelecimento de transações.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Após a introdução, capítulo 1, passa-se para o referencial teórico, capítulo 2, que é dedicado à revisão da literatura e é composto por três partes. Na primeira parte dedica-se à revisão da literatura referente à confiança, em que é apresentado um breve histórico de sua evolução e explora suas acepções, fundamentos e a extensão do conceito, inicialmente ligado às relações interpessoais para os relacionamentos interorganizacionais. Na segunda parte desse capítulo dedica-se à revisão de literatura dos custos de transação, faz-se uma breve revisão de sua base teórica, expõe-se sua significância para o total de custos das organizações e identificam-se suas principais causas e diferentes classificações. Na terceira parte desse capítulo relacionam-se ambos os conceitos anteriores e expõe-se o modelo desta pesquisa.

No capítulo 3 discorre-se sobre a metodologia empregada e detalha as razões para a escolha da estratégia de pesquisa, justificando a seleção do estudo de caso de natureza quantitativa como método, bem como explica como se deu a construção do questionário e identifica as questões utilizadas para a mensuração de cada variável. No capítulo ainda se caracteriza o setor escolhido para estudo e detalha o universo de pesquisa e a amostra. Por fim informa-se como se deu a aplicação do questionário e expõe-se qual a abordagem estatística utilizada para o teste das hipóteses.

No capítulo 4 discorre-se sobre os resultados encontrados na pesquisa. Primeiramente, apresentam-se os resultados derivados de estatística descritiva, para, em seguida, detalharem-se os resultados principais dos testes de análise fatorial e regressão linear múltipla. No quinto e último capítulo expõe-se a conclusão da pesquisa, apresentam-se os resultados gerais, bem como os resultados secundários, e fazem-se inferências quanto a esses resultados tendo em vista o caso em análise. No capítulo ainda se apontam as limitações da pesquisa e sugerem-se questões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico em que se baseia esta pesquisa, através da exposição da revisão bibliográfica realizada sobre os conceitos de Confiança, Custos de Transação, bem como a interação entre esses dois elementos, que constitui o modelo deste estudo. Cada um desses conceitos será tratado em tópicos separados, em que serão apresentadas suas principais teorias, trabalhos acadêmicos e linhas de pesquisa com foco no ambiente interorganizacional.

2.1 Confiança

Nesta parte pretende-se apresentar o arcabouço teórico do construto confiança, expor suas teorias e identificar seus elementos centrais. Para tanto, será feita uma breve revisão histórica do que foi produzido sobre o tema, inicialmente no campo das ciências humanas e relações interpessoais, para depois desdobrar seus fundamentos para o estudo dos relacionamentos interorganizacionais, que é o foco do presente trabalho.

Inicialmente, pode-se dizer que o tema Confiança despertou interesse da comunidade acadêmica e ganhou relevância notavelmente a partir das décadas de 60 e 70, através de pesquisas oriundas, em sua maioria, das áreas da Psicologia e Relações Interpessoais (DEUTSCH, 1958, 1960, 1962; ROTTER, 1967, 1971; GIFFIN, 1967; KEE; KNOX, 1970; GABARRO, 1978; KAPLAN, 1973). Nas décadas seguintes, outros trabalhos de grande expressão (LARZELERE; HUSTON, 1980; JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1982; LEWIS; WEIGERT, 1985; MCALLISTER, 1995; REMPEL; HOLMES; ZANNA, 1985; ROTTER, 1967, 1971, 1980) contribuíram para sedimentar as bases teóricas do construto e ampliaram os esforços no sentido de buscar uma classificação quanto a sua natureza.

De maneira geral, esses esforços resultaram na proposição de diversas acepções quanto à natureza da confiança, tais como: expectativa (DWYER; SCHURR; OH, 1987; ZUCKER, 1986; HOSMER, 1995; FROST; STIMPSON; MAUGHAN, 1978; BARBER, 1983; ROTTER, 1967; 1971; 1980); crença (SCHURR; OZANNE, 1985; SWAN; TRAWICK; SILVA, 1985; ANDERSON; NARUS, 1990; SITKIN; ROTH, 1993; CUMMINGS; BROMILEY, 1996; LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998); estado

psicológico (ROUSSEAU et al., 1998); percepção (DONEY; CANNON, 1997); assunção (ROBINSON, 1996); previsibilidade (quanto a comportamentos) - (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998, BROCKNER; SIEGEL, 1996); disposição (para exposição ao risco) - (ANDALEEB, 1992; MOORMAN; DESHPANDE; ZALTMAN, 1993; ZAND, 1972; MCALLISTER, 1995; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; DEUTSCH, 1958; JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1982) e probabilidade subjetiva (NOOTEBOOM, 1996; GAMBETTA, 1988a).

Em que pese essa multiplicidade de classificações morfológicas produzidas sobre a natureza da confiança, tem-se que todas as definições guardam basicamente a mesma essência no que diz respeito à existência de uma expectativa ou crença positiva mantida por um indivíduo quanto à credibilidade das palavras (ROTTER, 1967, 1971, 1980; BARBER, 1983; DWYER; SCHURR; OH, 1987; SCHURR; OZANNE, 1985) ou intenções (GIFFIN, 1967) de outrem. Assim, uma das primeiras conclusões a que se pode chegar é que não é possível conceber uma definição de confiança que não se localize na díade entre o sujeito emissor da confiança e aquele a quem ela se dirige. Essa inerência de sujeitos é consequência direta da dualidade entre os conceitos de "confiança" e "confiabilidade" (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Mais especificamente, confiabilidade é entendida como a qualidade própria ao indivíduo que emana características tais, que estimulem em seus pares o nascimento de uma resposta de confiança. O elenco das características determinantes da confiabilidade de um indivíduo provém fundamentalmente de seus antecedentes de confiança (CASTALDO, 2003) e refere-se basicamente ao conhecimento prévio sobre suas questões de caráter e princípios gerais de integridade, ética, honestidade e boa vontade (BARBER, 1983; BLOMQVIST, 1997), avaliados através de seu histórico de comportamento, sua reputação e demais referências quanto à sua conduta usual.

Já a confiança propriamente dita se origina de um estado mental particular àquele que consegue perceber essas características e, com base nessas informações, estabelecer uma expectativa positiva de credibilidade quanto às palavras (ROTTER, 1967, 1971, 1980; BARBER, 1983; DWYER; SCHURR; OH, 1987) e intenções (GIFFIN, 1967; ROTTER, 1971; WRIGHTSMAN, 1964) do outro (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Essa expectativa é baseada na crença de que este tenderá a obedecer a um conjunto de regras, valores e princípios socialmente aceitos (MCFALL, 1992; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Essas regras são normalmente associadas à perpetração de comportamentos cooperativos, éticos e honestos (FUKUYAMA, 1995), o que previne a

ocorrência de comportamentos oportunistas e a exploração de vulnerabilidades (ANDERSON; NARUS, 1990; BROMILEY; CUMMINGS, 1995).

Dito de outra maneira, confiabilidade relaciona-se ao conjunto de características de um determinado indivíduo, as quais têm a probabilidade de afetar a percepção daqueles que o observam, provocando uma resposta positiva desses últimos em relação à sua confiança. Por analogia, isto se dá da mesma forma que um objeto que irradie energia térmica (confiabilidade), ou seja, tem a probabilidade de provocar a percepção de calor (confiança) aos que se aproximam.

Essa concepção de confiança assemelha-se muito com o conceito de integridade (GABARRO, 1978; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; LIEBERMAN, 1981; SITKIN; ROTH, 1993; BUTLER; CANTRELL, 1984; BUTLER, 1991), mas com este não deve ser confundida. A integridade é, na verdade, apenas um dos pilares da confiança (GABARRO, 1978), - certamente um dos mais importantes - porém não satisfaz à integral definição do construto. Isso porque o conceito de integridade é baseado na aderência do comportamento de um indivíduo a um determinado conjunto de normas comumente aceitas como justas e corretas por certo grupo de pessoas (MCFALL, 1992; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). O indivíduo íntegro apresenta atos coerentes com suas palavras e declarações de vontade e pauta-se pela retidão de caráter e obediência a princípios morais. Mas o indivíduo íntegro não é necessariamente um indivíduo confiável, pois, ainda que respeite regras morais e cumpra promessas, pode não ser detentor de benevolência (LARZELERE; HUSTON, 1980).

Este segundo conceito, benevolência, é também considerado um dos pilares da confiança e é definido como uma característica própria a quem se interessa genuinamente pelo bem-estar de outro, ainda que isto não lhe gere compensação ou vantagem direta (DEUTCH, 1962; GIFFIN, 1967). Cabe salientar que nem sempre o termo benevolência é citado explicitamente nos trabalhos sobre confiança, mas a importância quanto às percepções positivas sobre as intenções benevolentes (JONES; JAMES; BRUNI, 1975) das partes é reiteradamente ressaltada como fundamental para a essência da confiança (DEUTSCH, 1960, 1962; GIFFIN, 1967; KEE; KNOX, 1970). Outros termos como altruísmo (FROST; STIMPSON; MAUGHAN, 1978) e lealdade (BUTLER; CANTRELL, 1984) também são utilizados com acepções semelhantes.

Como se verifica até então, para que seja considerado como confiável na esfera interpessoal, um indivíduo precisa necessariamente apresentar características que levem seus pares a uma avaliação positiva quanto a sua integridade e também quanto a sua benevolência.

Quando esse indivíduo é percebido como cumpridor de promessas e obediente a valores morais, bem como demonstra uma genuína preocupação com o bem dos demais, é normalmente avaliado como um indivíduo digno de confiança.

Tendo em vista que essa definição fora talhada inicialmente pelas escolas da Psicologia e por estudos referentes às relações interpessoais, o conceito puro e simples de confiança baseado nesses dois pilares (integridade e benevolência) abrange praticamente todas as questões referentes às relações entre indivíduos. Não é plenamente suficiente, no entanto, para explicar as relações de confiança no campo interorganizacional, que é o foco deste trabalho.

A discussão de confiança teve início, de alguma forma, no contexto organizacional, em especial nos relacionamentos interorganizacionais, a partir das décadas de 70 e 80 (ZAND, 1972; LEWIS; WEIGERT, A. 1985; GRANOVETTER, 1985; WILLIAMSON, 1993b; MISZTAL, 1995). Nesse período houve uma ampliação da aplicação de conceitos de confiança interpessoal para as organizações, aprimorando instrumentos de mensuração do construto (LARZELERE; HUSTON, 1980; JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1982; CUMMINGS; BROMILEY, 1996; BUTLER, 1991), os quais, invariavelmente, basearam-se no binômio confiança-confiabilidade (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995) e buscaram quantificar as impressões mantidas entre indivíduos quanto às características de confiabilidade de outros (ROTTER, 1967; WRIGHTSMAN, 1964; KEE; KNOX, 1970). O objetivo foi determinar uma medida da complexa compilação de julgamentos mantidos pelo respondente acerca de outrem, que permitiam pôr fim à avaliação de sua confiança (DIETZ; DEN; DEANNE, 2006) em relacionamentos interorganizacionais.

Esse desdobramento dos conceitos relativos à confiança interpessoal para o campo dos relacionamentos interorganizacionais e o aprimoramento das ferramentas de medição e aplicação de seus conceitos estimularam a produção de artigos (SCHURR; OZANNE 1985; GAMBETA, 1988b; WILLIAMSON, 1993b; MORGAN; HUNT, 1994; BARNEY; HANSEN, 1994; Mayer; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; DONEY; CANNON, 1997; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998; KRAMER, 1999; DYER; CHU, 2000, 2003; MCEVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003) e outros trabalhos e livros inteiramente dedicados ao assunto (GAMBETTA, 1988a; KRAMER; TYLER, 1996; KRAMER; COOK, 2004; KRAMER, 2006; FUKUYAMA, 1995). Cabe também ressaltar algumas edições especiais de jornais acadêmicos de expressão internacional (*Academy of Management Review*, 1998, v. 23, n. 3; *Organization Studies*, 2001, v. 22, n. 2; *Organization Science*, 2003, v. 14, n. 1), bem

como o interesse demonstrado pela imprensa no assunto (*Business Week*, 1992; *The Economist*, 1996)³

Como resultado desse esforço de pesquisa, observa-se um aumento da relevância de elementos e conceitos que, apesar de serem aplicáveis a ambos os campos, exercem maior influência nos relacionamentos interorganizacionais. Esses elementos estão basicamente relacionados ao fator risco (CHILD, 1998), tendo em vista que este ganha representatividade econômica, quantificável e com repercussões que vão da viabilidade de projetos e do desenvolvimento das organizações até à sua própria sobrevivência.

Ao incluir o fator risco na discussão de confiança nos relacionamentos interorganizacionais, pode-se dizer que confiança seja o conjunto de expectativas positivas mantidas por uma parte com relação à outra, em que, ao transacionar com esta em condições de incerteza ou risco, suas motivações e ações serão mais benéficas do que maléficas para a primeira (CHILD, 1998; CREED; MILES, 1996; BOON; HOLMES, 1991, LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998).

Confiança não deve se confundir, entretanto, com a simples perpetração de comportamentos de cooperação ou de aceitação de risco em relação à parte oposta, pois tais elementos não são dependentes entre si e podem ocorrer em momentos ou situações distintas (SABEL, 1992). Neste ponto encontra-se uma discussão, na literatura, dedicada ao estudo da confiança no relacionamento interorganizacional, com duas correntes de pensamento diferentes.

A primeira reconhece a confiança tal como entendida no campo interpessoal e admite seus efeitos no que se refere a suas atitudes, com base nos reflexos que a confiança tem sobre suas percepções e demais mecanismos mentais que levam à tomada de decisões. Desse modo entende-se que um indivíduo que confia em outro se expõe a maiores riscos, porque, na verdade, acredita positivamente, com base em suas avaliações de confiabilidade, que este não irá frustrar suas expectativas e lhe causar qualquer dano. Já no que se refere à segunda corrente, entende-se que as decisões tomadas sob o signo da confiança são, na verdade, resultantes de uma equação matemática de risco e retorno, aplicada com o objetivo de proteger ou maximizar os próprios interesses (SUH; KWON, 2003; WILLIAMSON, 1993b). Então não se trata de acreditar que os fatores de risco não irão ocorrer, mas sim de calcular

³ O Brasil teve uma produção acadêmica sobre o assunto bem mais modesta que a tendência internacional, mas também produziu alguns artigos (MARIZ, 2002; LIMA; MACHADO; CASTRO, 2002; SOBRAL, 2003; REIS, 2003; TEIXEIRA, 2003; BERTOLIN, 2004; LAZZARINI, 2005; CUNHA; MELO, 2006; NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006; FERES, 2006) e teses de doutorado (CUNHA, 2004; MALLMANN, 2001; FREDERICO, 2005) abordando o tema confiança no contexto das organizações brasileiras, ainda que como foco secundário de outros temas de pesquisa.

quais suas chances de ocorrência, quais seus possíveis reflexos, quais medidas a serem tomadas para evitá-los ou contorná-los e de verificar, diante dos benefícios potenciais, se vale à pena se expor.

Segundo essa corrente, identificada como Teoria da Confiança Baseada em Cálculo (WILLIAMSON, 1993b; DYER; CHU, 2000; KLEIN, 1980), não há que se falar realmente em um estado de confiança baseado em expectativas e características de credibilidade particulares do sujeito ou organização, bem como seus antecedentes de confiança. Tais fatores são apenas componentes da equação que define a avaliação final de risco e retorno para tomada de decisão quanto à exposição da vulnerabilidade do agente (WILLIAMSON, 1993b; DYER, CHU, 2000; KLEIN, 1980). Ainda de acordo com essa visão, as decisões favoráveis quanto a proceder ou não com um negócio ou quanto a aumentar ou não o grau de vulnerabilidade em relação a outro indivíduo só seriam tomadas em função da existência de salvaguardas adequadas (WILLIAMSON, 1993b). Essas salvaguardas seriam medidas ou ações de monitoramento e proteção tomadas para reduzir o risco de danos eventualmente causados por comportamentos oportunistas.

Uma avaliação mais detida da literatura indica, porém, caminhos de conciliação entre essas duas correntes aparentemente dissonantes, os quais giram em torno da premissa de racionalidade limitada. Se, por um lado, a teoria econômica neoclássica tem adotado, mesmo que implicitamente, a concepção de agentes econômicos racionalmente ilimitados, ou seja, que têm a capacidade de conhecer, compreender e perfeitamente avaliar todas as variáveis envolvidas para a tomada de decisões perfeitas, por outro lado, Simon (1978, 1997) reconhece que os agentes econômicos realmente aspiram ser absolutamente racionais, mas que, devido a sua natureza limitada, só o conseguem de forma parcial.

Em mundo onde agentes econômicos são racionalmente limitados e, portanto, os contratos estabelecidos são incompletos (WILLIAMSON, 1985), é que se insere o papel da confiança como mecanismo facilitador de transações econômicas. De maneira geral, esta pode ser identificada como a disposição para entrar em uma transação na ausência de salvaguardas adequadas (NOORDERHAVEN, 1995); ou até mesmo ser considerada um efetivo substituto para regras e contratos formais (ARROW, 1971), independente da capacidade de monitoramento ou controle das ações da outra parte (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; ROUSSEAU et al., 1998; ZAND, 1972), o que é a chave para a redução dos custos de transação.

Nessa acepção, a confiança “calculativa” (WILLIAMSON, 1993b; DYER; CHU, 2000; KLEIN, 1980) passa a não ser excluyente do conceito de confiança baseada em

conhecimento, percepções, sentimentos e crenças (CHILD, 1998). Na verdade trata-se mesmo de elementos complementares, principalmente no que toca às relações econômicas, pois estas são inerentemente permeadas com conteúdo social que gera expectativas positivas e de abstenção de oportunismo (GRANOVETTER, 1985).

Este é o entendimento que se adotou para os fins do presente trabalho. Reconhece-se, portanto, que, no ambiente dos relacionamentos interorganizacionais, como é pertinente à natureza destes, os agentes sempre que possível tomarão decisões baseadas em avaliações racionais; mas também, de forma complementar ou por vezes substitutiva, se fundamentarão em suas percepções de confiança para guiar suas ações (UZZI, 1997).

No que se refere às particularidades da confiança nos relacionamentos interorganizacionais, cabe ainda ressaltar a importância de um fator que muito raramente foi tocado nos trabalhos sobre confiança interpessoal. Trata-se do conceito de competência, que também interfere sobremaneira na relação de cálculos de risco e retorno no contexto econômico das organizações (ANDALEEB, 1995; NOOTEBOOM, 1996). Esse elemento, também identificado por habilidade, é definido como a capacidade técnica ou operacional, conhecimento sobre determinado assunto, habilidade interpessoal ou de negociação, bem como bom discernimento para oferecer soluções a situações inesperadas (GABARRO, 1987; MOORMAN; DESHPANDE; ZALTMAN, 1993). Ou seja, trata-se do conjunto de competências ou habilidades sobre um determinado assunto que qualifiquem um indivíduo para a execução de uma ação ou tarefa determinada (DEUTSCH, 1960; SITKIN; ROTH, 1993; BUTLER, 1991; BUTLER; CANTRELL, 1984; KEE; KNOX, 1970; LIEBERMAN, 1981; MISHRA, 2007; GIFFIN, 1967; GABARRO, 1978).

Este elemento é de extrema relevância para a geração da expectativa de que um indivíduo ou organização irá cumprir aquilo que se propôs a realizar, não apenas porque seja íntegro, benevolente, ou porque tenha demonstrado disposição para cumprir promessas, mas porque tem efetivamente a capacidade técnica ou o conhecimento para fazê-lo. De que outro modo um indivíduo ou organização poderiam ser dignos de confiança, se, no contexto de uma transação, não pudessem demonstrar competência suficiente para executar as tarefas com as quais se comprometam?

Verifica-se conseqüentemente implicação, particularmente relevante no contexto dos relacionamentos interorganizacionais, o fato de que a competência só será elemento gerador de confiança, desde que seja eficaz para determinado campo de interesse das partes (ZAND, 1972; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Nesse caso, quando uma organização se relaciona com outra, buscando o cumprimento de uma determinada tarefa, só haverá

confiança se esta última, além de se mostrar correta em sua conduta, demonstrar habilidade para a perfeita execução da ação. Da mesma forma, a aquisição de recursos será tanto mais viável quanto os compradores tiverem confiança na competência dos fornecedores para produzi-los e entregá-los adequadamente.

Pode-se afirmar, portanto, que, em relacionamentos interorganizacionais, a competência é o terceiro pilar da confiança e, com as características de integridade e benevolência, é o que fundamentalmente distingue a confiabilidade geral de um indivíduo ou organização e os tornam dignos de confiança na esfera econômica (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Com base na discussão apresentada até o momento, é possível delinear dois círculos de elementos de confiança distintos (embora com grandes áreas de interseção). Um deles tem base comportamental e é fundamentado em questões de caráter pessoal e motivações internas do indivíduo, sua inclinação ao cumprimento de promessas, seus valores e princípios. Portanto, está ligado aos pilares da integridade e benevolência. Este é o círculo que trata da formação da consciência moral e personalidade do agente, sua estrutura mental de tomada de decisões e suas regras de conduta, que são características fortemente relacionadas à confiança interpessoal (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; BUTLER, 1991). Essas características são transpostas para as organizações das quais tais indivíduos fazem parte, compondo o mosaico das impressões que estas detêm com relação a sua rede de relacionamentos. O outro círculo refere-se a um contexto mais funcional e, portanto, com relevância mais significativa para a formação da confiança interorganizacional. Trata-se da classe das características relacionadas à habilidade ou capacidade, baseada na qualificação operacional, interpessoal, de negociação e discernimento do agente. Refere-se à aptidão (SITKIN; ROTH, 1993; BUTLER, 1991) para cumprir tarefas, portanto ligado ao pilar da competência (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). A conjunção desses círculos aponta, na opinião de Mayer, Davis e Schoorman (1995), para a viabilidade da análise do construto baseada nos pilares de integridade, benevolência e competência⁴.

Por todo o exposto, a concepção de confiança a ser adotada para os fins deste trabalho diz respeito ao conjunto de percepções positivas mantidas por uma parte, com relação à outra,

⁴ Diversos trabalhos, tanto no campo interpessoal, como organizacional, apresentaram vários outros elementos considerados como constitutivos de confiança. Dentre eles: discrição (JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1982); disponibilidade (BUTLER, 1991); confiança emocional (JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1982); consistência (BUTLER, 1991); justiça (ZAHEER; MCEVILY, B.; PERRONE, 1998); boa vontade (DYER; CHU, 2000); abertura (BUTLER, 1991); receptividade (BUTLER, 1991); reputação (GIFFIN, 1967) e honestidade (JOHNSON-GEORGE; SWAP, 1982).

baseadas na percepção de sua integridade (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; HOSMER, 1995; FUKUYAMA, 1995; DWYER; SCHURR; OH, 1987; HAGEN; CHOE, 1998), benevolência (LARZELERE; HUSTON, 1980) e competência (ANDALEEB, 1992; NOOTEBOOM, 1996), que gera credibilidade quanto a suas palavras (ROTTER, 1967, 1971, 1980; BARBER, 1983; DWYER; SCHURR; OH, 1987; HAGEN; CHOE, 1998; SWAN; TRAWICK; SILVA, 1985; SCHURR; OZANNE, 1985) e intenções (GIFFIN, 1967; ROTTER, 1971; WRIGHTSMAN, 1964), e permite a esta assumir maiores riscos ou se expor a maiores vulnerabilidades.

Finalmente, um ponto ainda importante a ressaltar com relação ao construto é que a discussão sobre confiança não pode ser simplificada apenas em uma questão determinista quanto a sua existência ou não. Confiança, da mesma forma que vários outros elementos baseados em impressões humanas, apresenta-se em uma graduação que pode ir da inexistência ou desconfiança até seu estado pleno, em um contínuo de diferentes níveis de intensidade (WILLIAMS, 2001).

Desse modo, faz-se muito útil a escala proposta por Dietz, Trawick e Silva (2006) para a aferição da confiança no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais, que individualiza cinco estados principais, desde o estado de não confiança ou mesmo desconfiança, até o estado de confiança total, em que ocorre a comunhão de interesses e identidades entre os agentes. Essas cinco etapas foram identificadas pelos termos (em uma tradução literal): “Confiança Baseada em Intimidação” (quanto a comportamentos oportunistas); “Confiança Baseada em Cálculo”; “Confiança Baseada em Conhecimento”; “Confiança Baseada em Relacionamento”; e, finalmente, “Confiança Baseada em Identidade”.

Nos dois primeiros estágios não há que se falar em confiança tal como definida previamente, uma vez que não se encontram seus elementos fundamentais e as partes conduzem seu relacionamento fundamentalmente com base em salvaguardas, sanções e intimidação (quanto a comportamentos oportunistas). No segundo estágio, em especial, observa-se a manifestação de um estado ainda inicial da “Confiança Baseada em Cálculo” (LEWICKI; BUNKER, 1996; DIETZ; TRAWICK; SILVA, 2006), em que a utilização dos mecanismos de cálculos se dá em uma condição ainda eminentemente objetiva e não se encontra qualquer interferência dos elementos subjetivos da confiança já apresentados (COLEMAN, 1994), e, portanto, trata-se de um estágio anterior à conciliação da confiança calculativa com a confiança interpessoal real.

Ao ocorrer a evolução do relacionamento entre as partes, ultrapassa-se determinado ponto a partir do qual se verifica pela primeira vez a existência do elemento confiança em sua

acepção mais precisa. Este é o ponto em que o elemento confiança passa a participar e alterar, de forma significativa, o cálculo de risco e retorno (COLEMAN, 1994), até então utilizado para tomada de decisões. É aqui em que se pode dizer que começa a existir confiança real e, a partir daí, nos três estágios seguintes, há um aprofundamento das relações até o alcance da confiança plena (DIETZ; DEN; DEANNE, 2006).

Pode-se concluir, portanto, que a confiança, tal como inicialmente retratada pelos estudos desenvolvidos no campo interpessoal, encontra aplicação também no contexto interorganizacional. Nessa transposição do conceito, sua essência permanece a mesma, sendo baseada nas expectativas positivas que um indivíduo mantém sobre a confiabilidade do outro e em suas avaliações quanto aos pilares de integridade e benevolência.

No campo interorganizacional, um terceiro pilar, relacionado à avaliação das características do outro, é erigido para que se possa falar de confiança; trata-se das impressões quanto à sua competência, que ganham importância tendo em vista a relevância que a capacidade para cumprir tarefas e seus efeitos econômicos desempenham nos relacionamentos interorganizacionais. Também as questões referentes ao fator risco ganham relevância no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais, tais como a questão do uso de salvaguardas e o contraponto entre a confiança propriamente dita, e o simples gerenciamento desses mecanismos de proteção e outras avaliações objetivas e mecânicas de risco.

Verifica-se que a confiança tem a capacidade de preencher lacunas que não são inteiramente cobertas pelo uso de salvaguardas e também de alterar positivamente os cálculos referentes ao risco quando as organizações tomam decisões, no sentido de aumentar sua vulnerabilidade. Esses efeitos podem ter um resultado direto em termos de agilizarem o estabelecimento de acordos, facilitarem as relações, diminuírem a necessidade de longos contratos e monitoramento, o que, em suma, pode reduzir custos de transação. A conceitualização mais detalhada desses custos, suas origens e particularidades serão tratadas na próxima parte deste capítulo.

2.2 Custos de transação

Nesta parte introduz-se a discussão acerca dos custos de transação. Para tanto, será feita uma breve exposição sobre sua relevância no contexto econômico das organizações e, em seguida, serão discutidos seus conceitos e elementos fundamentais. Será feita ainda uma

explicação sobre os diferentes tipos de custos e sua classificação em *ex-ante* e *ex-post*, uma vez que o modelo de pesquisa aqui desenvolvido está calcado nessa distinção.

Inicialmente, pode-se dizer que os custos de transação têm um significativo impacto na eficiência econômica de nações e empresas (NORTH, 1990; WILLIAMSON, 1991). Estimativas sugerem que tais custos possam representar tanto quanto 35% a 40% dos custos associados à atividade econômica mundial (NORTH, 1990). De maneira similar, um estudo realizado pela empresa de consultoria McKinsey & Company (BUTLER et al., 1997) confirmou que as interações em pesquisa, coordenação e monitoramento que as pessoas e firmas fazem, quando trocam bens, serviços ou ideias, correspondem a um terço da atividade econômica dos Estados Unidos. Esse estudo sugere ainda que as organizações que atingem menores custos de transação são mais propensas a ter maiores vantagens competitivas uma vez que este é um importante fator gerador de custos indiretos, muitas vezes ignorados em sua busca por competitividade e melhoria de desempenho. Essa negligência quanto a esse fator de custos tão relevante decorre fundamentalmente da dificuldade quanto à sua correta identificação e mensuração (BUCKLEY; CHAPMAN, 1997).

No que se refere à definição de custos de transação, tem-se que as primeiras bases teóricas do construto foram estabelecidas a partir das décadas de 20 e 30 (COMMONS, 1924, 1931; COASE, 1937), quando primeiro se delineou adequadamente a existência e os efeitos dos custos de transação ao se propor que as transações deveriam ser a unidade central dos estudos econômicos (MADHOK, 2002). Para Foss e Foss (2005), tais transações envolvem, de maneira geral, trocas de produtos/serviços e/ou direitos de propriedade entre agentes econômicos⁵.

Com base nessa concepção, algumas conceitualizações de custos de transação foram propostas, como, por exemplo, aquela que os define como custos para se gerenciar o sistema econômico (ARROW, 1974), o que significa que esses custos são gerados por todas as atividades ligadas à condução de transações que contribuem para a administração de um sistema econômico. Já Barzel (1997) propõe que custos de transação são aqueles relacionados à transferência, captura e proteção dos direitos de propriedade, ou seja, são gerados pelas transações e negociações entre dois ou mais agentes econômicos em torno da troca de bens e direitos, bem como pelas atividades de governança que regulam essas trocas. De maneira similar, Eggerstsson (1990) pondera que, em geral, os custos de transação são aqueles que

⁵ Tsang (2006, p. 1001) define transação como sendo a “transferência de bens ou serviços entre unidades tecnologicamente separáveis”.

surtem quando os indivíduos trocam direitos de propriedade de ativos econômicos e reforçam seus direitos exclusivos.

Para Coase (1937, 1988) e Demsetz (1991), os custos de transação estão relacionados ao esforço para obtenção de informações e da negociação e estabelecimento de contratos, incluindo, nesse caso, os custos de monitoramento de cláusulas acordadas. Finalmente, ressalta-se a concepção de North (1990), que aponta que custos de transação são gerados pelos esforços para se avaliarem os atributos valiosos daquilo que se transaciona, bem como para proteger direitos, fiscalizar e reforçar o cumprimento de termos de acordos.

Em que pese essa ampla conceituação de custos de transação, pode-se dizer, com base em Carter e Hodgson (2006), que a sedimentação do arcabouço teórico da teoria dos custos de transação deve-se aos trabalhos de Williamson (1975, 1979, 1981, 1985, 1991, 1996). Aglutinados sob a denominação Economia de Custos de Transação, esses trabalhos são reconhecidos, dentre outros aspectos, por terem proposto uma visão alternativa à teoria econômica neoclássica acerca da existência da firma (NOOTEBOOM, 1992; GROENEWEGEN; VROMEN, 1997), a qual é, em maior ou menor grau, representada pela decisão de externalização ou internalização de atividades (CARTER; HODGSON, 2006; MADHOK, 2002; BUVIK; ANDERSEN, 2002; GEYSKEN et al., 2006).

De maneira sintética, para a economia neoclássica, o mercado é entendido a partir do modelo de concorrência perfeita, ou seja, autorregulado, como um sistema orgânico em que as transações ocorrem sem custo (ou com o custo desprezível) e de forma instantânea, e em que as informações pertinentes a essas transações são completas, perfeitas e simétricas entre as partes (COASE, 1937; WINTER, 1991; DEMSETZ, 1991; VRIEND, 1996; GROENEWEGEN; VROME, 1997).

Segundo essa concepção, as organizações são exclusivamente uma função de produção (MADHOK, 2002); conseqüentemente a organização com a produção mais eficiente (menores custos diretos) irá naturalmente ser selecionada (DYER; CHU, 2003). A cadeia de valor reflete, portanto, a combinação da função de produção com baixos custos de toda a cadeia de organizações que promove trocas de matérias-primas a materiais semiacabados para montagem final de um produto (DYER; CHU, 2003; MADHOK, 2002).

A ECT (Economia dos Custos de Transação), por outro lado, reconhece que, em verdade, a produtividade de uma cadeia de valor é uma função tanto de custos de produção quanto de custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e que, na prática, as transações não se dão de forma instantânea (WILLIAMSON, 1985, 1991); e há custos para se alcançarem

informações sobre aquilo que se transaciona (NORTH, 1990, DEMSETZ, 1991)⁶. Tais custos podem ser divididos em custos de transação *ex-ante*, ou seja, anteriores e preparatórios das transações (ou custos de informação e contratação); e em custos de transação *ex-post*, (ou de implementação e monitoramento) (WILLIAMSON, 1985; HENNART, 1988; NORTH, 1990), que ocorrem, considerando-se a formação de uma transação de uma forma cronologicamente linear, em uma sequência temporal lógica.

No primeiro grupo, *ex-ante*, podem-se destacar inicialmente os custos de informação, que podem ser identificados como os primeiros custos produzidos no desenvolvimento de uma transação (DEMSETZ, 1991). Referem-se aos custos relacionados à busca por possíveis parceiros para transacionar, custos de pesquisa quanto a produtos e tecnologias ou custos com agentes e interlocutores para se buscarem fontes de recursos (CAI, 2004).

Assim que os agentes tenham chegado a um estado de menor incerteza em relação à outra parte, tendem a passar à etapa seguinte, a de negociação das transações. Esse é o momento em que os agentes procuram se empenhar ao máximo para chegar a um acordo sobre as condições da transação (CACHO, 2002), definem-se as obrigações, custos, salvaguardas, responsabilidades, ganhos e riscos, e em que as partes incorrerão em decidir prosseguir (MACNEIL, 1978; BUVIK; ANDERSEN, 2002; CARTER, 2002). Não raro, essa fase abarca também custos com assessoria jurídica na revisão e formalização de contratos, bem como todos os custos relacionados ao vencimento de procedimentos operacionais para a execução da transação (FOSS; FOSS, 2005). Cabe destacar que os agentes geralmente dedicam muito tempo e atenção a essa etapa, tendo em vista sua complexidade e o desdobramento que o estabelecimento dessas condições poderá ter durante toda a vigência da transação (GROENEWEGEN; VROME, 1997). Por essa razão normalmente há a geração de um significativo volume de custos de transação que podem ser identificados como custos de negociação (WILLIAMSON, 1985).

A etapa de negociação termina, por sua vez, com a efetiva decisão final quanto ao estabelecimento de um acordo entre as partes, com base em todas as informações trocadas até este momento e todas as condições até então negociadas (DEMSETZ, 1991). Esse momento é quando se diz teoricamente que a transação ocorreu (WILLIAMSON, 1991) e marca a divisão entre as etapas geradoras de custos de transação, chamados *ex-ante*, e as etapas futuras, geradoras de custos de transação *ex-post* (WILLIAMSON, 1985).

⁶ Se a economia neoclássica foi construída com uma terminologia semelhante à da Física, com termos tais como equilíbrio, aceleração, movimento, a ECT teve o mérito de introduzir o que poderia ser ilustrado pelo conceito de atrito. Este fator é o que causa a perda de energia (ou custos) entre diversas transferências de bens e recursos no processo produtivo (WILLIAMSON, 1981).

Assim, na fase posterior ao estabelecimento da transação, é gerado o segundo grupo de custos de transação (WILLIAMSON, 1996). Trata-se da fase de implementação de tudo aquilo que foi negociado e planejado nas fases anteriores. Normalmente, nessa fase, há uma nova e extensa abertura de informações (comumente as mais valiosas), que as partes analisam para desdobrar o que até então eram planos na definição de ações práticas, para que tenha início a execução da transação ou do contrato propriamente dito (GROENEWEGEN; VROME, 1997; MADHOK, 2002). Os custos gerados por essa atividade de desdobramento das condições até então negociadas recebem o nome de custos de implementação (WILLIAMSON, 1985).

Esses esforços despendidos para a redução das assimetrias de informação, para a definição de critérios e condições contratuais e para o desdobramento e detalhamento dessas condições, não conseguem eliminar, por completo, as incertezas nas transações entre os agentes (WILLIAMSON, 1985; FOSS; FOSS, 2005). Isto implica a inevitável necessidade de vigilância para se prevenirem comportamentos oportunistas ou mudanças imprevisíveis no ambiente de negócios (VRIEND, 1996). Esse monitoramento e controle do andamento da transação servem, portanto, para garantir que o que tenha sido contratado e estabelecido seja realizado como planejado; mas, quando são identificadas situações que possam requerer ajustes ou esclarecimentos, é possível que os contratos precisem ser revistos ou reforçados (MACNEIL, 1978). Os custos associados ao monitoramento e reforço de contratos recebem o nome de custos de monitoramento (WILLIAMSON, 1985; HENNART, 1988; NORTH, 1990)

Em que pese o fato de que cada uma dessas etapas compreenda atividades diferentes, que ocorrem em momentos distintos e que geram, por sua vez, volumes diversos de custos de transação, suas causas fundamentais tendem a ser basicamente as mesmas. Para Williamson (1985) fatores relacionados à natureza humana, tais como racionalidade limitada e oportunismo (WILLIAMSON, 1985; SIMON, 1997) bem como atributos da própria transação como a especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1981,1985) são as causas principais da geração de custos de transação.⁷

No que se refere às características pessoais dos agentes econômicos, a ECT propõe o reconhecimento de que os agentes possuem capacidade cognitiva reduzida e, portanto, buscam a satisfação (e não a maximização) de resultados econômicos (SIMON, 1991), bem como podem agir de modo a maximizar seus próprios interesses, em detrimento dos demais

⁷ Não por acaso elementos tais como a racionalidade limitada e principalmente o oportunismo dos agentes são fatores com estreita ligação com as teorias sobre confiança, discutidas anteriormente.

indivíduos (WILLIAMSON, 1981; VRIEND, 1996). Dessa forma admite-se a existência da racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985; SIMON, 1997; NELSON, 2008) e do oportunismo dos agentes econômicos (WILLIAMSON, 1985; VRIEND, 1996).

Mais especificamente, o conceito de racionalidade limitada (COASE 1937, WILLIAMSON, 1975, SIMON 1997) reconhece que nenhum agente tem condições de dominar todas as informações e variáveis que possam ter influência nos cálculos e nas avaliações que permeiam a tomada de decisão (WILLIAMSON 1981) bem como avaliar e ponderar perfeitamente todas as suas implicações. Isso pode ocorrer em função de dificuldades cognitivas, de percepção e até mesmo de dificuldades de entendimento e capacidade de avaliação dos agentes econômicos (WILLIAMSON, 1975, 1996)⁸.

Tais fatores levam às assimetrias de informação e invariavelmente à produção de contratos ou estabelecimento de salvaguardas para as transações (MACNEIL, 1978; WILLIAMSON, 1996). Os esforços para superar essas barreiras cognitivas, alcançar e processar informações de modo a eliminar lacunas, reduzir as incertezas e as falhas dos contratos ou salvaguardas em que se assentam as transações são, para Williamson (1985, 1996), grandes fatores geradores de custos de transação.

Já o oportunismo se relaciona ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca de seu próprio interesse e que termina por refletir no padrão de relacionamento entre os agentes econômicos (VRIEND, 1996; FERRARO; PFEFFER; SUTTON, 2005). Para Williamson (1985), o oportunismo é, em sua forma mais forte, a busca pelo interesse próprio com “trapaça”. Assim, o indivíduo oportunista, na forma como entendido pela ECT, é o indivíduo capaz de cometer atos que possam atentar contra valores, regras, promessas e principalmente contra o bem da parte contrária, em seu benefício próprio.

A aceitação do pressuposto de que os agentes podem se comportar de forma oportunista amplia o componente de incerteza nas transações na medida em que não há como prever exatamente o comportamento dos agentes, mesmo após seu comprometimento em uma transação ou o estabelecimento de contratos (VRIEND, 1996). Daqui se depreende a necessidade de monitoramento das atitudes do outro, a fim de garantir proteção contra comportamentos oportunistas e o perfeito cumprimento do que tiver sido acordado. Essa

⁸ Em recente trabalho, Nelson (2008, p. 78) define racionalidade limitada como sendo “as habilidades ligadas à razão e ao aprendizado de um ator que tem um objetivo a atingir. Por um lado, esse ator tem, ao menos em parte, uma teoria formada para atingir tal objetivo (esse é a racionalidade do conceito) e, por outro lado, essa teoria é provavelmente primária e, quiçá, um guia imperfeito para suas ações. Nesse sentido, o sucesso da ação não é garantido (esse é o significado de limitado do conceito)”.

atividade de controle gera também um significativo volume de custos de transação (WILLIAMSON, 1991; DEMSETZ, 1991).

Dito de outra forma, se não fossem esses aspectos comportamentais, o risco de que as transações não ocorressem da forma como foram planejadas e a necessidade do estabelecimento de salvaguardas para prevenir esses riscos seriam em muito minorados (CARTER, 2002). Seria também reduzida a probabilidade de que algum fator interno ou externo de influência relevante para as transações não fosse considerado e previsto antecipadamente (ARBAGE, 2004).

Além das características relacionadas aos agentes econômicos, há também as características próprias às transações em particular, como a questão da especificidade dos ativos (WILLIAMSON, 1985)⁹. A questão da especificidade dos ativos necessários à produção é, segundo Williamson (1981), um dos fatores mais relevantes para descrever as transações e, ao mesmo tempo, um dos mais negligenciados.

A especificidade do ativo está ligada aos meios de produção específicos, à localização ou ao conhecimento específico acumulado (CARTER; HODGSON, 2006; FOSS; FOSS, 2005) e se refere à possibilidade de utilização alternativa dos ativos sem perda significativa do valor original (WILLIAMSON, 1981). Assim, postula-se que quanto maior a especificidade de um ativo menor tende a ser a possibilidade de utilização alternativa do mesmo (WILLIAMSON, 1985).

A razão da importância da especificidade de ativos refere-se ao fato de que, uma vez que o investimento no ativo específico tenha sido feito, estabelece-se uma relação bilateral de dependência entre o comprador e o fornecedor dos bens produzidos por este, e sua destinação (WILLIAMSON, 1981, 1985; BUVIK; ANDERSEN, 2002). Para que o comprador possa aproveitar-se de melhores condições com fontes alternativas, será obrigado a fazer novo investimento em ativos específicos; já o fornecedor, geralmente, não tem para quem distribuir os produtos oriundos desses ativos, uma vez que são específicos para aquele comprador (GROENEWEGEN; VROMEN, 1997).

Na medida em que ocorrem maiores investimentos na especialização de ativos quaisquer, necessários à produção, maior tende a ser o custo de transação envolvido (WILLIAMSON, 1985), tendo em vista o temor quanto aos riscos da ocorrência de comportamentos oportunistas das partes ao aproveitarem-se dessa relação de dependência. Dessa forma, tanto compradores quanto fornecedores tendem a investir em mecanismos de

⁹ Na formulação original da ECT, Williamson (1985) também considera os fatores incerteza e frequência das transações, as quais não serão discutidas neste trabalho.

governança e contratos mais sofisticados para se protegerem desses riscos (WILLIAMSON, 1981), o que representa custos oriundos de sua execução, monitoramento e reforço (BARNEY; HANSEN, 1994). Na visão da ECT, esses custos podem aumentar de uma forma tal, que podem até mesmo atingir um ponto em que as organizações decidam internalizar a produção desses bens; eis que a utilização do mecanismo de mercado não oferece mais vantagens significativas.¹⁰ (CARTER, 2002; GEYSKENS et al., 2006)

Em suma, os custos de transação são os custos gerados pelas atividades desempenhadas pelos agentes econômicos na condução de transações em torno da troca de bens e direitos, relacionadas principalmente à troca de informações, negociação de acordos e estabelecimento de salvaguardas, bem como repactuação de condições e monitoramento de atividades. Como verificado, esses custos desempenham um peso significativo para o total de custos envolvidos em qualquer atividade econômica, e sua importância chama a atenção da comunidade acadêmica há bastante tempo. Mais recentemente, alguns estudos, tais como os de Dyer (1997), Dyer e Chu (2003), Barney e Hansen (1994), Uzzi, (1997), Fukuyama (1995), têm sugerido que os custos de transação possam ser afetados pela confiança entre agentes econômicos. Tal aspecto foi, de alguma forma, negligenciado ou relegado ao segundo plano nos trabalhos originais de Williamson (1975, 1985) e serão desenvolvidos mais detalhadamente na parte seguinte deste trabalho

2.3 Modelo de pesquisa

Nesta terceira parte do capítulo será apresentada e discutida, inicialmente, a relação entre confiança e custos de transação. Posteriormente será sugerida, através do modelo de pesquisa, a forma como isso se manifesta em cada uma das etapas do desenvolvimento das transações, de acordo com a classificação de custos proposta no capítulo dedicado aos custos de transação. Logo em seguida, serão introduzidas as hipóteses de pesquisa.

Como já exposto, a questão da confiança nas relações econômicas recebeu considerável atenção na literatura acadêmica a partir da década de 80 (KRAMER, 2006; GAMBETTA, 1988a; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Destacam-se alguns acadêmicos, tais como North (1990) e Fukuyama (1995), que alegam que a eficiência

¹⁰ Estas questões relacionadas à tomada de decisão quanto a utilizar a hierarquia para governar etapas produtivas, ou atribuí-las ao mercado é inclusive um dos campos de estudo de maior interesse da ECT (MADHOK, 2002).

econômica de uma nação está intimamente correlacionada a um ambiente de maior confiança institucional, ou seja, o nível de confiança inerente à sociedade. Aliás, pode-se dizer que esses efeitos se manifestam principalmente através da estreita ligação entre confiança e a redução de custos de transação (BARNEY; HANSEN, 1994; UZZI, 1997, DYER; CHU, 2003), o que tem a capacidade para influenciar positivamente o desempenho geral das organizações (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Para Dyer e Chu (2003), porém, a influência da confiança para a redução dos custos de transação se faz sentir de maneira mais significativa quando as transações se referem ao relacionamento entre organizações em torno da troca de produtos ou serviços em uma dada cadeia produtiva, em que estas figuram como compradores e fornecedores.

O primeiro dos efeitos que a confiança pode causar na redução dos custos de transação tem a ver com a forma como as organizações tratam as trocas de informação. Como existem custos associados à obtenção e à análise dessas informações (WILLIAMSON, 1985; COASE, 1937; DEMSETZ, 1991), a confiança pode causar reflexos positivos para a redução desses custos ao estimular a facilitação e a disponibilidade para suas trocas, além do aumento de sua confiabilidade e profundidade. Assim, as organizações podem utilizar menos tempo e esforços em pesquisas de dados, pois estes podem ser fornecidos direta e ativamente pela outra parte, sem a necessidade de intermediários ou de maiores esforços para a sua obtenção. (GHOSHAL; MORAN, 1996).

Também podem diminuir a necessidade de checagens adicionais para garantir a veracidade ou precisão das informações, uma vez que existirá a confiança de que estas serão sempre corretas, precisas e completas, e não fruto de ações oportunistas (MACAULY, 1963). O resultado geral desse esforço é o aumento da capacidade de coordenação de esforços para reduzir ineficiências gerais da cadeia produtiva (AOKI, 1988; CLARK; FUJIMOTO, 1992; NISHIGUCHI, 1994), além da facilitação geral da condução de projetos e da própria execução das transações.

Além dos efeitos referentes às trocas de informações, a confiança também pode alterar a forma como as organizações tratam da questão da necessidade ou não da utilização de salvaguardas formais (MACAULY, 1963; MACNEIL, 1978) quando decidem negociar o estabelecimento de transações e, com isso, reduzir custos de transação. Mais especificamente, a confiança pode levar à disposição para contratar na ausência de salvaguardas adequadas (NOORDERHAVEN, 1995) ou mesmo substituir regras e contratos na ausência de regulações econômicas formais (ARROW, 1974). Esses efeitos podem reduzir a necessidade de longos contratos. Em uma condição de alto nível de confiança, a necessidade de qualquer tipo de

contrato formal pode inclusive ser eliminada (MACAULY, 1963; BARNEY; HANSEN, 1994).

Dessa forma pode-se afirmar que a confiança em relacionamentos interorganizacionais funciona mesmo como um mecanismo alternativo em governança (HEIDE, 1994), que mitiga a ocorrência de comportamentos oportunistas nas transações relativas a trocas de bens e serviços e, por isso mesmo, pode proporcionar um ambiente de maior flexibilidade, eficiência e segurança para o relacionamento entre as organizações (MACNEIL, 1978; MACAULY, 1963). Tal fato pode, por sua vez, levar à facilitação das atividades de implementação das transações e adaptação das condições estabelecidas para a realidade que se apresenta para as partes.

Tendo tais considerações em vista, é plausível, de acordo com Cai (2004), Dyer e Chu (2003), Barney e Hansen, (1994), Uzzi (1997), Zaheer, Mcevily e Perrone, (1998), formular um modelo de pesquisa que relacione confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. Conforme Figura 1, tal modelo sugere uma relação inversamente proporcional entre esses dois construtos. O construto custos de transação foi representado por custos *ex-ante* (custos de informação e de negociação) e *ex-post* (custos de implementação e de monitoramento).

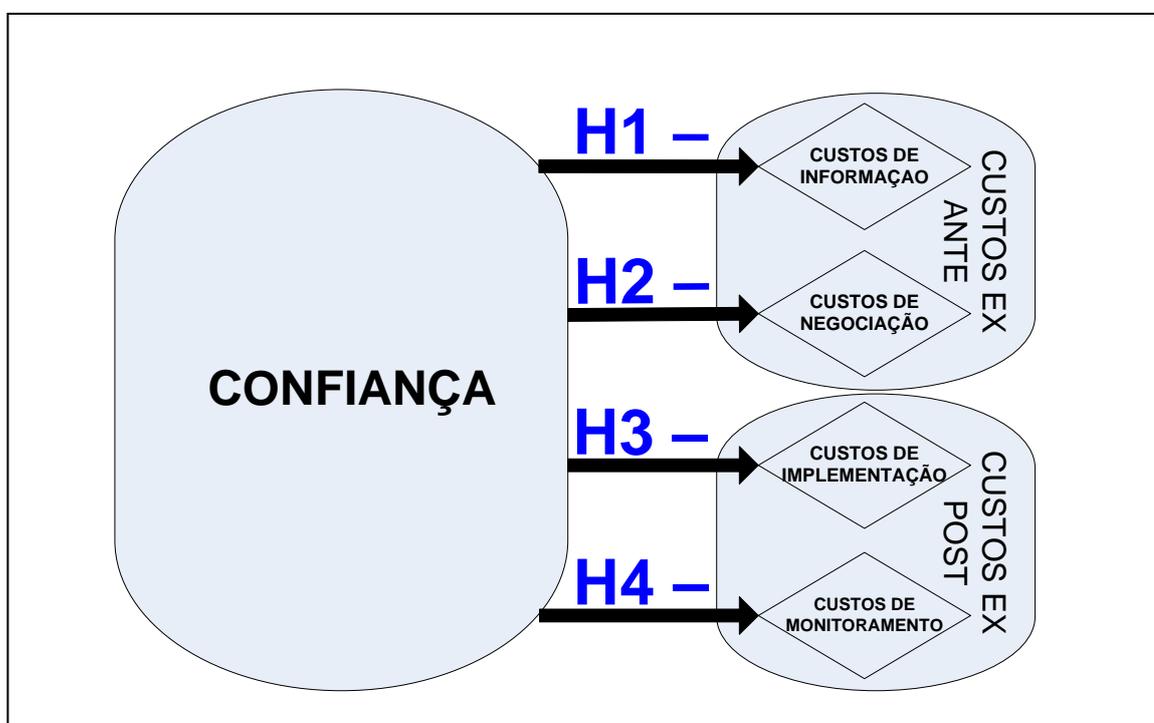


Figura 1: Modelo de pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere aos custos de informações, sendo estes o primeiro tipo de custos dentro da categoria de custos *ex-ante*, autores, como Cai (2004), Dyer e Chu (2003), Aoki, (1988), sugerem que os efeitos da confiança podem se manifestar com grande representatividade, através de sua influência sobre a dinâmica das trocas de informações entre as partes. Isso decorre do fato de que a obtenção e o tratamento de informações têm custo (WILLIAMSON, 1985; DEMSETZ, 1991), e a confiança pode ter a capacidade de tornar as partes mais disponíveis e abertas ao compartilhamento dessas informações, melhorando seu acesso bem como as tornando mais confiáveis, reduzindo a necessidade de checagens e conferências adicionais quanto a seu conteúdo.

Dito de outra forma, a confiança tem o potencial de reduzir custos de transação através da facilitação do acesso, melhoria da fidedignidade e precisão das informações (AOKI, 1988; CLARK; FUJIMOTO, 1992; NISHIGUCHI, 1994; DYER; CHU, 2003). A facilitação de acesso às informações é proporcionada pela maior disponibilidade e flexibilidade das partes para a troca de informações que pode ocorrer na presença da confiança (AOKI, 1988; CLARK; FUJIMOTO, 1992; NISHIGUCHI, 1994). Uma impressão de maior fidedignidade e precisão quanto às informações prestadas, por sua vez, pode também ser resultado da confiabilidade geral das partes.

Ademais, os benefícios provenientes de um nível mais elevado de confiança nesta etapa se fazem sentir tanto pelo aumento da dinâmica de troca de informações, como também pela maior disposição das organizações para compartilharem informações mais estratégicas e de maior valor (AOKI, 1988; CLARK; FUJIMOTO, 1992; NISHIGUCHI, 1994), o que, por sua vez, gera resultados benéficos para as etapas subsequentes das transações através do aumento da eficiência geral destas (AOKI, 1988; CLARK; FUJIMOTO, 1992; NISHIGUCHI, 1994).

A partir dessa discussão, sugere-se a primeira hipótese do trabalho, a qual estabelece que existe uma relação negativa entre confiança e custos de transação *ex-ante*, especificamente, os custos de informação:

a) **Hipótese 1:** *Ceteris paribus*, existe uma relação negativa entre confiança e custos de informação nos relacionamentos interorganizacionais.

Da mesma maneira que se propõe uma relação negativa entre confiança e custos de informação, acredita-se que a confiança possa ter efeitos significativos nos custos de negociação (BARNEY; HANSEN, 1994; DYER; CHU, 2003; CAI, 2004). De um modo geral, organizações que entram em negociação em que gozam de uma relação de nível mais elevado de confiança tendem a ser mais flexíveis para fazer concessões à outra parte,

facilitando a persecução de condições satisfatórias para que ambas as partes possam convergir para um acordo (DYER; CHU, 2000, 2003).

Essa disposição para flexibilidade e concessões decorre, dentre outros fatores, da expectativa positiva quanto às características individuais da outra parte, como sua integridade para cumprir suas promessas, bem como sua benevolência para buscar os melhores resultados para ambos, e a expectativa de que concessões presentes deverão ser retribuídas no futuro (DORE, 1983). Em outras palavras, esses elementos centrais formadores da percepção de confiança - benevolência (DEUTCH, 1962; GIFFIN, 1967) e integridade (DWYER; SCHURR; OH, 1987; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995) -, podem conduzir à imagem da outra organização como a de um agente pouco capaz de se aproveitar de vulnerabilidades da outra parte, ou de praticar atos que contrariem princípios morais para tomar vantagens indevidas para si. Espera-se ainda do agente benevolente e íntegro que deste partirá a iniciativa de repactuar condições justas e boas para as partes em caso de mudança das condições externas ou ocorrência de situações não previstas. Essas percepções positivas facilitam a dinâmica das negociações, deixando os agentes mais dispostos para chegar a um acordo que atenda aos interesses de todos (UZZI, 1997; DYER, 1997).

Dessa forma, pode-se supor que, quando as organizações se envolvem em relações de maior confiança, estas tendem a ser mais flexíveis, tendem a empregar menores esforços no processo de barganha, que se torna mais fácil, rápido e, por isso mesmo, menos custoso. As firmas que adotam esse tipo de abordagem, normalmente conseguem vislumbrar maiores ganhos através de uma relação de longo prazo com o parceiro (DYER; CHU, 2000, 2003; OUCHI, 1984), em que agem com flexibilidade e benevolência e esperam receber o mesmo tratamento, reforçando o alongamento do relacionamento e o aprofundamento da confiança e de suas vantagens.

Durante a negociação e contratação, as organizações envolvidas em uma relação com níveis mais altos de confiança também podem se beneficiar de ganhos de eficiência e redução de custos no processo de estabelecimento de acordos e contratos formais (MACNEIL, 1978). Isto se dá basicamente por que a confiança em relação ao outro carrega em si a confiabilidade quanto a suas promessas, independente do estabelecimento de contratos ou salvaguardas formais quanto ao descumprimento destes (MACAULY, 1963). Além disso, em um ambiente de maior confiança, pode ser que as organizações não precisem se empenhar para tentar antever formalmente toda e qualquer situação futura, considerando-se que as partes acreditam que, diante de situações inesperadas, as partes procurarão ajustar as condições de forma justa e equânime (UZZI, 1997; DYER, 1997).

Esse ganho de eficiência pode ser particularmente relevante no ambiente de transações de maior complexidade (SJOERD; TON, 2001), em que a previsão contratual de todas as variáveis torna os contratos excessivamente longos e onerosos para se escrever e gerenciar (HILL, 1995; BARNEY; HANSEN, 1994). Nesses casos é menos custoso para as organizações apenas delinear as linhas gerais dos acordos e deixar qualquer tipo de detalhamento ou ajuste para ser resolvido em comum acordo posteriormente, tendo em vista a confiança na outra parte.

A partir dessa discussão, sugere-se a segunda hipótese do trabalho, a qual estabelece que existe uma relação negativa entre confiança e custos de transação *ex-ante*, especificamente, os custos de negociação:

b) **Hipótese 2:** *Ceteris paribus*, existe uma relação negativa entre confiança e custos de negociação nos relacionamentos interorganizacionais.

Essas duas hipóteses cobrem os custos de transação *ex-ante*, mas os efeitos da confiança podem ter impacto também nos chamados custos de transação *ex-post*, especificamente os custos de implementação e custos de monitoramento.

No que diz respeito à primeira classificação de custos *ex-post*, os custos de implementação (WILLIAMSON, 1985; CAI, 2004), estes também podem ser minorados pela existência de maiores níveis de confiança tendo em vista a influência positiva deste elemento em suas causas. O primeiro efeito positivo da confiança tem a ver com a forma como as partes encaram as questões relacionadas à execução do contrato. A racionalidade limitada (SIMON, 1997, NELSON, 2008) pressupõe inevitavelmente a produção de contratos incompletos (WILLIAMSON, 1985) que terão de ser desdobrados e interpretados operacionalmente. As lacunas dos contratos e acordos podem criar oportunidades para o aparecimento de comportamentos oportunistas, e as partes podem retrair-se, buscando novas salvaguardas ou outras ações de defesa de seus interesses, o que requer maiores esforços das partes e, portanto, maiores custos.

Nesse sentido, a confiança pode desempenhar um papel importante para a redução desses custos de implementação, pois, em um ambiente com um maior nível de confiança, as partes poderão apresentar menores receios quanto à ocorrência de comportamentos oportunistas (UZZI, 1997; DYER; CHU, 2003), o que pode reduzir a necessidade de recorrer a outras medidas de proteção de interesses para se suprimirem eventuais lacunas nos contratos, tornando a execução das atividades de implementação mais dinâmica e menos custosa.

Além disso, considerando-se as situações não previstas, é possível que se inicie uma nova fase de negociação, *ex-post*, ou de discussões sobre problemas causados por previsões ou assunções incorretas (DYER; CHU, 2003). O manejo dessas situações e a convergência para soluções que sejam satisfatórias às partes também podem ser facilitadas e agilizadas pela existência de níveis mais altos de confiança, pois as partes tenderão a assumir que as ações ou proposições feitas pela outra parte, diante dessas questões, deverão ser pautadas pelos princípios de integridade e benevolência, facilitando assim eventuais ajustes (UZZI, 1997).

Finalmente, um maior nível de confiança pode predispor as partes a dispensar ou reduzir as atividades de reforço de contratos e redesenho de salvaguardas (MACAULY, 1963; NOORDERHAVEN, 1995; ARROW, 1974) diante da benevolência (DEUTCH 1962; GIFFIN, 1967) e da integridade (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; DWYER; SCHURR; OH, 1987) da outra parte, que conduzem à crença de que as partes buscarão sempre ajustes pautados por princípios de justiça e pela preocupação com o bem da parte contrária.

Nesta discussão, propõe-se, então, a terceira hipótese do presente trabalho, que sugere que exista uma relação negativa entre confiança e custos de transação *ex-post*, neste caso especificamente os custos de implementação:

c) **Hipótese 3:** *Ceteris paribus*, existe uma relação negativa entre confiança e custos de implementação nos relacionamentos interorganizacionais.

Na mesma linha de raciocínio desenvolvida anteriormente, por fim sugere-se uma relação inversamente proporcional entre confiança e a redução destes que são considerados a última categoria de custos de transação, os custos de monitoramento. Conforme discutido anteriormente, esses custos são gerados pela existência de incertezas quanto a se os resultados esperados no momento do estabelecimento das transações irão ser efetivamente alcançados, tendo em vista as ações da outra parte, o que as leva a empenharem-se em atividades recíprocas de monitoramento e controle das ações durante a execução da transação (WILLIAMSON, 1985; NORTH, 1990;).

Autores, tais como Cai (2004), Dyer e Chu (2003) e Uzzi (1997), sugerem que níveis mais altos de confiança entre as partes podem ter a capacidade de reduzir custos de transação, à medida que se diminui a necessidade de monitoramento e de controle entre as partes, tanto por sua influência quanto às expectativas referentes às características individuais da outra parte, quanto às relacionadas à sua competência. Mais especificamente, quando existe um nível mais alto de confiança de que a parte contrária não irá adotar comportamentos oportunistas (ANDERSON; NARUS, 1990; BROMILEY; CUMMINGS, 1995) ao ponto de

desviar-se das condições acordadas para a transação e de que esta é plenamente competente para desempenhar as tarefas, pode ser reduzida a necessidade de que as partes invistam recursos e esforços em atividades de monitoramento (DYER; CHU, 2003).

A perspectiva quanto à integridade da contraparte pode levar à expectativa de que seus atos se darão sempre dentro dos limites previamente estabelecidos e principalmente dentro dos valores e princípios considerados como justos e corretos para o tratamento da parte contrária (DYER; CHU, 2000; DWYER; SCHURR; OH, 1987; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; GABARRO, 1978). A visão quanto à benevolência da outra parte, por sua vez, pode levar à expectativa de que, independentemente da capacidade de monitoramento, diante de qualquer situação nova, as organizações irão naturalmente procurar adotar ações com base em um interesse genuíno pelo bem da outra parte (DEUTCH, 1962; GIFFIN, 1967; BROMILEY; CUMMINGS, 1995).

Mas é a perspectiva quanto à competência da outra parte que desempenha um papel de destaque nessa etapa, tendo em vista que a confiança quanto à capacidade da parte contrária para desempenhar suas tarefas pode levar à redução da necessidade de monitoramento de suas ações, pelo aumento da certeza de que suas ações serão desempenhadas segundo a técnica correta, garantindo a obtenção dos resultados esperados, sem necessidade de intervenções ou correções (SITKIN; ROTH, 1993; BUTLER, 1991; BUTLER; CANTRELL, 1984)

Todos esses efeitos, em última análise, significam que, a partir do estabelecimento de níveis mais elevados de confiança, as atividades de monitoramento e controle poderão demandar menores esforços, menores recursos, menos tempo e, por consequência, menores custos de transação.

Desse modo, propõe-se a quarta e última hipótese a ser testada no presente trabalho, que sugere uma relação inversa entre confiança e custos de transação *ex-post*, especificamente os custos de monitoramento:

a) **Hipótese 4:** *Ceteris paribus*, existe uma relação negativa entre confiança e custos de monitoramento nos relacionamentos interorganizacionais.

Em suma, o modelo aqui proposto sugere que, em relacionamentos interorganizacionais, uma maior confiança entre compradores e fornecedores relaciona-se negativamente a custos de transação, especificamente os custos de informação, de monitoramento, de implementação e de monitoramento de contratos. Esse modelo foi testado em uma montadora de automóveis, cujos procedimentos metodológicos serão detalhados no próximo capítulo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão descritos os principais procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento deste trabalho. Discutir-se-á inicialmente o método de pesquisa. Em seguida, serão descritas e detalhadas as atividades empregadas na coleta de dados, para finalmente explicar-se o tratamento destes.

3.1 Método de pesquisa

O método inicialmente selecionado neste trabalho era uma *survey* (BABBIE, 1999). Esse método alinhava-se ao objetivo principal da pesquisa, o qual requeria a utilização de testes estatísticos para verificar proposições relativas ao relacionamento das variáveis de pesquisa (BABBIE, 1999). Dessa forma, selecionou-se o universo de pesquisa com base em três critérios de modo a obter a amostra mais adequada para o teste do modelo desta pesquisa. Primeiro, era necessário um ambiente de intensas e frequentes trocas de bens e serviços entre compradores e fornecedores participantes de um processo produtivo (DYER; CHU, 2000; 2003; DWYER; SCHURR; OH, 1987; SAKO; HELPER, 1998; HELPER, 1994). Além disso, o desenvolvimento dessas transações deveria ocorrer em um contexto caracterizado por certo nível de complexidade e duração (WILLIAMSON, 1985), em vez de relações simples de compra e venda, para que o maior detalhamento de suas etapas bem como seu maior tempo de desenvolvimento tornasse mais fácil a observação de suas diferentes fases.

Segundo, requeria-se que entre as organizações existisse algum grau de risco e de interdependência, como, por exemplo, a existência de ativos específicos, em que houvesse uma preocupação relevante com a utilização de salvaguardas ou mecanismos de governança para disciplinar e proteger as relações (WILLIAMSON, 1985, 1991, 1996). Ou seja, era necessário que o universo abarcasse relações em que a confiança tivesse o poder causal de interferir nas transações entre comprador e fornecedor (DWYER; SCHURR; OH, 1987; DYER; CHU, 2000, 2003; DONEY; CANNON; 1997; HELPER 1994; SCHURR; OZANNE, 1985).

Terceiro, para que se pudesse testar o modelo de pesquisa por meio da utilização de ferramentas estatísticas de tratamento de dados, era importante que houvesse um número

“relativamente alto” de organizações envolvidas nessas transações (BABBIE, 1999), o que implicaria a necessidade de estudar uma “grande” cadeia de fornecimento.

Entendeu-se que um ambiente capaz de atender a todos esses critérios seria o da indústria automotiva, composta por uma montadora de veículos e sua cadeia de fornecedores (DYER; CHU, 2000, 2003; SAKO; HELPER, 1998; ARKADER, 1997; HELPER, 1994). De maneira geral, esse ambiente é conhecido pela intensidade de relações entre montadora e fornecedores, em torno de um processo produtivo complexo, frequente e com a utilização de um grande número de ativos específicos e questões estratégicas que envolvam interdependência e riscos (WILLIAMSON, 1985).

Tendo-se escolhido a indústria, definiu-se o universo de pesquisa como sendo os fornecedores de peças e materiais produtivos (itens que efetivamente são empregados no produto final) da montadora líder no mercado brasileiro de automóveis comerciais leves, considerando-se as questões ligadas à conveniência – proximidade geográfica – e acesso à sua área de compras¹¹. O universo era composto por 476 fornecedores ativos em 2007, para os quais se enviou, com base em uma listagem fornecida pela montadora, o questionário da pesquisa, em setembro de 2007, junto com uma carta de apresentação do estudo. As cartas foram endereçadas à “Diretoria Comercial” das empresas, procurando atingir os indivíduos que provavelmente teriam um maior contato pessoal com as pessoas que atuavam na área de compras da montadora. Nessa carta, foi estabelecido um prazo de 20 dias para a resposta e o autor deste trabalho se colocou à disposição para qualquer esclarecimento através da secretaria do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-Minas / Fundação Dom Cabral, disponibilizando ainda os contatos de um dos pesquisadores¹² para transmitir maior segurança aos respondentes quanto ao caráter acadêmico da pesquisa, garantindo ainda o anonimato e o sigilo das respostas.

Apesar de todos esses cuidados (BABBIE, 1999, MALHOTRA, 2001), apenas 22 questionários foram recebidos, e destes apenas 12 continham informações completas para todas as perguntas, o que resultou em um índice de respostas válidas de apenas 2,52%, imprestável para alcançar os objetivos da presente pesquisa. Devido a esse baixo nível de adesão a *survey*, avaliaram-se alternativas para a realização do trabalho, como ampliar o

¹¹ Este pesquisador foi membro desta organização por três anos, ocupando a posição de Especialista de Compras, em contato direto com um grande número de fornecedores, envolvido em negociações e solução de conflitos de interesses entre montadora e os fornecedores. O projeto da presente pesquisa foi apresentada à Diretoria de Compras desta organização e recebeu seu apoio irrestrito, como a chance para aprofundar o conhecimento quanto a suas relações com sua cadeia de fornecedores.

¹² Nesse sentido, tomou-se o cuidado de omitir a identificação do pesquisador que atuava na montadora, pois este fato poderia reduzir o índice de resposta ou comprometer a qualidade desta pela influência de vieses em função de associação entre esta pesquisa e as atividades internas daquela organização.

universo de pesquisa ou aplicar uma segunda onda de questionários. Concluiu-se que ambas as iniciativas não seriam viáveis tendo em vista as limitações de orçamento, além do fato de que índices de retorno tão baixos provavelmente não sofreriam grandes alterações pela aplicação de uma segunda onda.

A partir dessas ponderações, inverteu-se a perspectiva que, em vez de buscar a opinião da rede de fornecedores quanto à montadora, passou a buscar a opinião da montadora sobre a rede de fornecedores. Como resultado, pequenos ajustes foram feitos no questionário, de modo a possibilitar que o mesmo instrumento pudesse ser utilizado. Da mesma forma, o método de pesquisa foi modificado, partindo de uma *survey*, para um estudo de caso de natureza quantitativa (EISENHARDT, 1989; SOY, 1997; YIN, 1981). Entendeu-se que essa mudança de perspectiva, além de permitir a continuidade do trabalho, adaptou-se bem à nova condição de pesquisa, tendo em vista as características particulares do modelo e do questionário utilizado.

As características desse método, que o levaram a ser considerado como alternativa a *survey*, foram primeiramente o fato de que o estudo de caso permitiria manter o enfoque inicialmente adotado quanto às interações existentes entre o conjunto de variáveis deste estudo (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007) e, assim, testar empiricamente as hipóteses em situações reais de sua ocorrência (YIN, 1981). Isso porque a questão desta pesquisa - Qual é relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais – requer a formulação de um modelo e posterior teste de hipóteses via testes estatísticos. Nesse sentido, com a alteração do método de pesquisa, garantiu-se a continuidade do presente estudo e observaram-se outras vantagens de ordem prática. A principal delas foi possibilitar uma abordagem pessoal dos respondentes para garantir um maior índice de respostas e esclarecimentos mais aprofundados sobre o questionário, a fim de assegurar uma maior qualidade das respostas.

3.2 O caso selecionado

Como exposto, o caso selecionado é uma montadora de veículos comerciais leves, em posição de liderança no mercado brasileiro em 2007, e sua rede de fornecedores. A origem dessa organização localiza-se na Europa, com sua fundação em 1899 e início de produção de automóveis em 1900. No curso de sua história, a empresa teve um rápido crescimento e

diversificou suas atividades por setores tão díspares como aviação, produtos metalúrgicos, navios, material ferroviário, material bélico, engenharia civil e geração de energia. Após atravessar duas grandes guerras mundiais e dificuldades financeiras e operacionais, a organização iniciou suas operações no Brasil, por volta de 1950 (ANDRADE, 2005).

A década de 70 foi marcada por grandes investimentos nas fábricas dessa organização no Brasil, com grandes unidades fabris sendo inauguradas por volta de 1976. Essas unidades tornaram-se precursoras do desenvolvimento do polo automotivo em sua região, mais tarde reconhecido como o segundo maior polo do país. Nos anos 90, houve a “arrancada” no Brasil do segmento de mercado reconhecido como o de “veículos populares”, caracterizados por seu custo relativamente baixo e construção menos sofisticada, o que era exatamente a especialidade dos veículos dessa organização em sua terra natal. Esse fator garantiu a essa organização grandes vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, permitindo seu crescimento de mercado (ANDRADE, 2005).

Entre 1991 e 2000, essa organização quadruplicou seu faturamento no Brasil, e novas empresas do mesmo grupo iniciaram ou ampliaram suas operações, expandindo sua atuação para setores como autopeças, caminhões, tratores e máquinas agrícolas, equipamentos de automação industrial, bem como serviços financeiros, consultoria, administração empresarial, construção civil e corretagens de seguros. Em 2002, o faturamento líquido acumulado das empresas desse grupo no Brasil alcançou R\$ 11,1 bilhões, e a principal organização figurou pela primeira vez como líder do mercado de veículos comerciais leves, consolidando essa posição, desde então, com episódios de crescimento de vendas da ordem de até 30% ao ano, ampliando sua participação de mercado sobre os demais concorrentes (ANDRADE, 2005).

De acordo com Andrade (2005), no que se refere às relações dessa organização com seus fornecedores, observa-se que estas têm características moldadas por algumas das decisões estratégicas que garantem o sucesso empresarial do grupo no mundo, como, por exemplo, a preferência pelo desenvolvimento do que internamente é chamado de “veículos mundiais”. Esses veículos são, na verdade, famílias inteiras de produtos, baseadas em um número bastante reduzido de plataformas, o que permite uma grande economia de escala no desenvolvimento e produção de peças e na adaptação dos veículos a seus diferentes mercados consumidores, mas também resulta em um nível maior de interdependência em relação aos fornecedores.

Essa estratégia de “veículos mundiais” se manifesta a partir do desenvolvimento inicial destes, que se concentra principalmente em sua sede na Europa, onde são desenhadas as plataformas e linhas gerais das famílias de produtos, e, em seguida, é dado início a um

processo de transferência tecnológica para suas unidades fabris ao redor do mundo. As economias que essa estratégia de standardização de plataformas permite, referem-se principalmente à menor diversidade de peças, o que por sua vez leva a um menor número de fornecedores, à concentração de negócios com um pequeno número de organizações (ANDRADE, 2005).

Essas características têm implicações diretas na forma como a organização governa suas relações com sua cadeia de fornecedores, o que se dá de forma relativamente uniforme em todos os países onde o grupo atua. No Brasil, o desenvolvimento das operações dessa montadora através da transferência de tecnologia e de projetos automotivos inicialmente pensados na Europa proporcionou a chegada de diversos fornecedores de autopeças, com os quais o grupo já mantinha negócios de longa data. Esses fornecedores se estabeleceram principalmente nos arredores das principais unidades fabris da montadora, o que proporcionou uma concentração de mais de 50% do total de transações da montadora com sua rede de fornecedores em um raio de até 200 km de sua sede. Além disso, a estratégia de standardização de plataformas e concentração de transações com poucos fornecedores permitiu que apenas 10% do número total de fornecedores respondessem por cerca de 55% do volume econômico anual de compras (ANDRADE, 2005).

Em função dessa maior concentração e interdependência entre montadora e fornecedores e em decorrência de questões culturais e históricas, a relação entre essa montadora e sua rede de fornecedores é caracterizada por um alto grau de interferência da primeira em relação aos negócios dos últimos. Essa interferência se manifesta de diversas formas, tais como através do modo detalhista como se dão suas negociações e análises de custos para definição de preços de produtos, da forma como se dão os procedimentos de desenvolvimento e modificação de peças e até mesmo decisões quanto à ampliação de capacidade produtiva ou investimentos em novos projetos¹³.

Todas essas atividades são conduzidas através de um grande departamento de compras, composto por cerca de 150 profissionais, sendo 26 compradores de materiais produtivos¹⁴. Essa área de compras é composta por uma complexa e ampla estrutura que se orienta em torno dos compradores, conduzindo praticamente todos os aspectos dos negócios

¹³ As negociações entre montadora e fornecedores se dão, na maioria das vezes, com base em uma política de abertura de informações, inclusive de formação de custos, que é exigida pela montadora para todas as empresas com quem pretendam estabelecer transações. O nível de interferência da montadora nos negócios de seus fornecedores chega ao nível da definição de margens de lucro, de escalas de produção e ocupação de capacidade fabril, até a negociação de condições comerciais para a compra de matéria-prima com subfornecedores.

¹⁴ Aqui, trata-se da estrutura de compras responsável apenas pela gestão de materiais produtivos. Existe dentro dessa montadora uma subdivisão da área de compras para tratar apenas de materiais indiretos, com procedimentos diferenciados.

entre as organizações, através de divisões específicas, como: Engenharia de Qualidade de Fornecedores, Análise de Custos, Desenvolvimento de Produto, Análise de Capacidade Produtiva, Gestão de Finanças, Gestão de Ativos Fixos e Ferramentais. Os compradores figuram como peças centrais dessa estrutura, canalizando e supervisionando todos os assuntos, sendo assim os principais pontos de contato entre montadora e fornecedores e os principais responsáveis pela condução e acompanhamento de todas as etapas da formação de suas transações.

De maneira mais detalhada, cada um desses compradores é responsável pela administração de uma carteira de fornecedores, agrupados por similaridade de matérias-primas e produtos finais, o que torna esses compradores especialistas em cada linha de produto. Essas carteiras são ainda balanceadas entre esses profissionais pelo número médio de fornecedores por comprador e pelo volume econômico de compras anuais (APV), o que garante o equilíbrio da carga de trabalho e também de distribuição quanto ao volume econômico transacionado anualmente. Sob esse aspecto, é interessante notar que, na maioria das vezes, as carteiras administradas por esses compradores também refletem a concentração de negócios vista de uma maneira geral, o que significa que 10% dos fornecedores controlados por cada comprador geralmente concentram mais de 50% do volume econômico de compras anual.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados desta pesquisa baseou-se em questionários aplicados aos compradores da montadora de automóveis, colhendo informações sobre seus principais fornecedores. Considerando-se as características referentes à área de compras em geral e aos compradores em especial, discutidas no item anterior, pareceu uma escolha acertada tomar estes últimos como respondentes do questionário, pois, na organização selecionada, em nenhuma outra posição, há um relacionamento tão amplo e próximo aos fornecedores, nem uma participação tão efetiva e central em todas as etapas da formação da transação.

A escolha por se trabalhar diretamente com compradores, e não com posições mais gerenciais, refere-se também ao fato de que a busca pela percepção de características de confiabilidade dos fornecedores tem estreita ligação com seu contato do dia-a-dia, e as pequenas manifestações de suas atitudes nem sempre são do conhecimento do corpo

gerencial. Além disso, nessa organização em particular, observa-se que a maioria desses profissionais tem elevado nível educacional, grande capacidade crítica e analítica (tendo em vista a natureza estratégica de grande parte de suas decisões) e, sobretudo, grande autonomia para a tomada de decisões, atuando basicamente como gerentes de *commodities*, o que em outras organizações de menor porte, ou menor complexidade, poderia ser considerado uma função gerencial.

Finalmente, há de salientar que, ao solicitar a cada comprador que respondesse questionários acerca de seus dois principais fornecedores (tendo em vista o volume econômico de compras), colher-se-ia uma amostra de 52 fornecedores, ou seja 10,92% do número total, que responderiam efetivamente por um volume de mais de 55% do volume anual de compras dessa organização.¹⁵ Essa amostragem pareceu bastante adequada, uma vez que se pôde observar que o objetivo principal da forma como essa área de compras foi estruturada era exatamente permitir que cada comprador pudesse ter um maior acompanhamento de seus principais fornecedores, priorizando sua dedicação para aqueles de maior representatividade. Na prática, isso significa que, enquanto os compradores mantêm um rigoroso e intenso acompanhamento de seus principais fornecedores, o tratamento que dedicam a seus fornecedores de menor representatividade econômica é incomparavelmente inferior, tornando-os uma segunda classe de fornecedores com características totalmente diferentes da primeira.

Ademais, do ponto de vista operacional, o número de dois questionários por comprador também pareceu ideal, uma vez que, se tivesse sido utilizado apenas um, ter-se-iam, na melhor das hipóteses, 26 respostas, tornando a análise estatística de maior dificuldade e de menor representatividade. Por outro lado, se fosse solicitado aos compradores que respondessem a três ou mais questionários, tendo em vista o tamanho destes, com certeza causar-se-ia uma sobrecarga de trabalho aos participantes, o que poderia levá-los ao cansaço ou desinteresse, podendo comprometer a qualidade das respostas.

Desse modo, dois questionários foram aplicados em duas semanas separadas, em segundas-feiras, sendo o primeiro no dia 10 de dezembro de 2007 e o segundo no dia 17 seguinte. Os compradores receberam as instruções pessoalmente, foi-lhes garantido o anonimato quanto às respostas e foi-lhes dada uma semana de prazo para resposta. Tomou-se esse cuidado de separar os questionários e esperar o retorno do primeiro para aplicar-se o

¹⁵ De uma forma geral, se forem considerados 476 fornecedores ativos divididos entre 26 compradores, ter-se-ia para cada um uma carteira de cerca de 18 fornecedores. Se for considerado ainda que, na média, 10% destes fornecedores respondem por cerca de 55% do volume anual de compras, então, para cada comprador, ter-se-ia aproximadamente dois fornecedores respondendo por mais de 55% do volume anual de compras.

segundo, primeiramente para evitar-se a sobrecarga de trabalho aos compradores e, depois, para se evitarem respostas seriadas e descompromissadas, simplesmente por cópia de questionários.

De um total de 26 questionários distribuídos da primeira vez, teve-se um coeficiente de retorno de 100%. Já no segundo questionário, receberam-se 24 respostas, ou 92,30% de retorno. Creditam-se esses altos índices ao contato pessoal e direto com cada um dos respondentes, quando a relevância do trabalho foi explicada, reforçando a importância de sua colaboração com o trabalho. Cabe salientar que, apesar do pequeno número de elementos da amostra, conseguiu-se atingir o número de 50, que é o número mínimo reconhecido como necessário para que se possa executar uma análise fatorial (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998). Além disso, através do somatório das respostas quanto aos volumes econômicos transacionados no decorrer de um ano, pôde-se confirmar que foi alcançada exatamente a faixa dos 10% de fornecedores mais representativos do volume de compras dessa organização, objetivo dessa amostra não probabilística desta pesquisa.

O questionário utilizado compunha-se de três seções (APÊNDICE A). A primeira parte media a existência e a gradação do construto confiança a partir de doze afirmações quanto ao comportamento dos fornecedores; algumas são positivas e outras negativas, em relação às quais os respondentes foram estimulados a manifestar sua concordância ou discordância através da escalas LIKERT de cinco pontos (LIKERT, 1932; BABBIE, 2005), apresentadas a seguir:

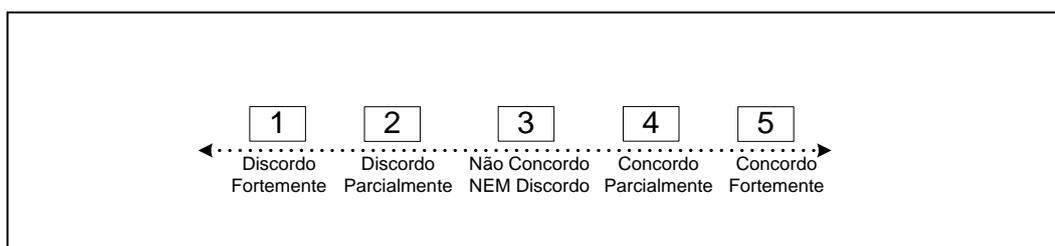


Figura 2: Escala Likert de 5 pontos utilizada no questionário para medir questões de confiança
Fonte: LIKERT, 1932; BABBIE, 2005

As doze afirmações, por sua vez, constituem três grupos de quatro perguntas cada um, em que cada grupo pretendeu medir um dos pilares da confiança interorganizacional: integridade, benevolência e competência. Todas as questões foram baseadas em diversos trabalhos que validaram instrumentos de mensuração da confiança tais como: Shockley-Zalabak, Ellis e Winograd (2000); Doney e Cannon (1997); Cummings e Bromiley (1996);

Clark e Payne (1997); Mayer, Davis e Schoorman (1995); Spreitzer e Mishra (1999); Huff e Kelley (2003); Tzafrir e Dolan (2004); Larzelere e Huston (1980) e Robinson (1996);

As quatro questões sobre integridade foram afirmações curtas sobre o comportamento dos fornecedores em relação ao cumprimento de promessas (CUMMINGS; BROMILEY, 1996; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; LARZELERE; HUSTON, 1980), aderência a valores (CUMMINGS; BROMILEY, 1996; CLARK; PAYNE, 1997; LARZELERE; HUSTON, 1980), transparência de intenções na sua postura frente à possibilidade de cometimento de ações oportunistas (CUMMINGS; BROMILEY, 1996; SHOCKLEY-ZALABAK; ELLIS; WINOGRAD, 2000)), como, por exemplo:

- *Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tem um forte senso de justiça na condução de nosso relacionamento.*

As quatro questões sobre benevolência foram assertivas quanto ao comportamento dos fornecedores no que se refere a sua real preocupação com resultados positivos das transações para a outra parte (DONEY; CANNON, 1997, CLARK; PAYNE, 1997, LARZELERE; HUSTON, 1980), sua disponibilidade para auxílio em caso de necessidade (DONEY; CANNON, 1997, CLARK; PAYNE, 1997, LARZELERE; HUSTON, 1980) e a possibilidade de que estes tomassem ações que pudessem vir a ser nocivas à outra parte, mesmo que pudessem ser evitadas (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; TZAFRIR; DOLAN, 2004), como, por exemplo:

- *Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tomaria ações nocivas contra minha empresa mesmo que estas pudessem ser evitadas.*

Por fim, as questões sobre competência eram assertivas sobre a forma como os fornecedores são vistos no que se refere à sua capacidade técnica para cumprir suas tarefas (CUMMINGS; BROMILEY, 1996; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), qual o nível de certeza de que estes atingirão bons resultados nos projetos que lhes são atribuídos, e também se os fornecedores têm capacidade para cumprir suas tarefas de forma correta (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; SHOCKLEY-ZALABAK; ELLIS; WINOGRAD, 2000), independente da necessidade de monitoramento, como, por exemplo:

- *Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tem total capacidade (técnica, interpessoal) para cumprir aquilo que dele se espera em nossas relações.*

A segunda parte do questionário se refere à mensuração de custos de transação. Com base em Dyer e Chu (2003), optou-se por medir custos de transação a partir do tempo de dedicação dos compradores às ações diretamente envolvidas na formação dessas transações. Desse modo, a pergunta que visa mensurar os custos de transação foi uma indagação sobre o percentual de tempo gasto pelos compradores, dentro do total de tempo trabalhado em uma semana típica, para realizar as ações relacionadas a seus dois principais fornecedores, representativas dos quatro tipos de custos de transação, expostos previamente pelo modelo, a saber: custos de informação, de negociação, de implementação e de monitoramento.

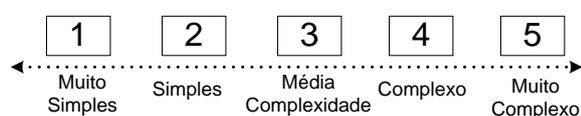
A terceira parte do questionário compreende um conjunto de perguntas que visa aferir as variáveis de controle do presente estudo. A primeira tem a ver com o volume de processos de compras conduzidos pelos compradores no espaço de doze meses e seus tempos médios de processamento. Essa variável pode ter grande influência no volume de tempo que cada comprador gasta nas atividades relacionadas a seus fornecedores, considerando-se que, dependendo das características dos produtos transacionados, um fornecedor pode ter muito mais processos de compras (ou processos de compras mais longos) do que outro, o que teoricamente tem um potencial de elevar o tempo gasto e seus custos de transação, sem que isto tenha qualquer ligação com seu nível de confiança. Dessa forma, essa variável foi medida através de duas perguntas que indicavam quantos processos foram iniciados nos últimos doze meses antecedentes ao questionário e qual sua duração média em meses:

- *Quantos processos de compras foram iniciados entre sua empresa e seu FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV nos últimos 12 meses? Qual a duração média (em meses) dos processos de compras conduzidos entre sua empresa e seu FORNECEDOR DE MAIOR APV nos últimos 12 meses?*

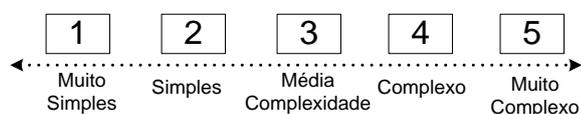
Outras duas variáveis de controle referem-se ao grau de complexidade dos produtos e o grau de complexidade dos negócios desses fornecedores. Esses fatores poderiam ter um potencial de causar grandes distorções no que se refere ao tempo empregado nas transações que os envolvam, tendo em vista a possibilidade de que sua natureza complexa exija um maior esforço das partes no sentido de compreender e administrar, o que não tem ligação com a questão da confiança (HALL; HAAS; JOHNSON, 1967).

Aqui se tomou ainda o cuidado de diferenciar o que se trata de complexidade de produtos, o que pode aumentar o tempo gasto principalmente no que se refere à troca de informações e implementação, e a complexidade dos negócios, o que pode aumentar principalmente o tempo gasto na negociação de contratos e monitoramento das transações. Dessa forma fizeram-se duas perguntas cujas respostas deveriam ser expressas através de escalas LIKERT, conforme a seguir:

- *Marque um X em um dos números da escala abaixo para indicar, NA MÉDIA, como você avalia o grau de complexidade das diferentes peças negociadas, por processo de compras com o seu FORNECEDOR DE MAIOR APV, nos últimos 12 meses?*



- *Marque um X em um dos números da escala abaixo, para indicar, NA MÉDIA, como você avalia o grau geral de complexidade dos negócios entre seu FORNECEDOR DE MAIOR APV e sua empresa nos últimos 12 meses:*



Controlou-se também a variável tempo de relacionamento, que visa eliminar qualquer influência da curva de aprendizado inicial do relacionamento entre as organizações, bem como a questão da maturação do estabelecimento da confiança entre ambos e os efeitos da previsibilidade de comportamentos que não necessariamente quer dizer confiança (LEWICKI; BUNKER, 1996). A pergunta para medir essa variável foi uma indagação quanto ao tempo de relacionamento, em meses, tomando o cuidado de identificar que o relacionamento ao qual se referia era o das organizações e não o das pessoas que as compunham:

- *Indique qual o tempo aproximado de relacionamento entre sua empresa e seu FORNECEDOR DE MAIOR APV (considere para esta contagem o tempo de relacionamento entre as empresas – não entre as pessoas – no Brasil).*

A pergunta seguinte objetivava controlar os efeitos que o tamanho das organizações poderia ter no que se refere a seus custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985). Entende-se que fornecedores de grande porte podem ter procedimentos de contratação mais longos, maior número de pessoas de contato bem como um nível maior de departamentalização, o que pode deixar a movimentação dessa contratação mais morosa e complexa, causando impacto na forma como se processam suas transações (HALL; HAAS; JOHNSON, 1967). Para mensurar o tamanho das organizações fornecedoras foi utilizado o número de funcionários (HALL; HAAS; JOHNSON, 1967).

- *Indique qual o número médio de funcionários de seu FORNECEDOR DE MAIOR APV.*

Outra variável que foi isolada, com potencial para causar um aumento dos custos de transação sem ter necessariamente uma ligação direta com a confiança, é o volume econômico de compras transacionado anualmente (DYER; CHU, 2003). Esse fator pode ter influências sobre questões ligadas ao risco (CHILD, 1998), o que poderia relacioná-lo, de alguma forma, à confiança, mas, por outro lado, poderia ter influências sobre os custos de transação através de fatores outros, como, por exemplo, aumento de controles e procedimentos de monitoramento geral envolvendo a transação, em função de exigências estatutárias, fiscais ou legais. Dessa forma indagou-se sobre o volume econômico transacionado anualmente com as organizações avaliadas¹⁶:

- *Indique o valor médio do APV de seu FORNECEDOR DE MAIOR APV.*

Quando a primeira versão do questionário ficou pronta, em outubro de 2007, localizou-se, dentro da organização, um grupo piloto de dez funcionários que já tiveram experiência de trabalho na posição de compradores, para o teste desse questionário. A maioria desses profissionais, não só esteve nessa posição por muitos anos, como no presente momento se tornaram coordenadores ou gerentes da área, o que implica uma boa capacidade crítica destes quanto aos assuntos tratados.

¹⁶ Além de isolar estes efeitos, esta variável teve também a importância de ser o fator indicativo da representatividade da amostra, que confirmou o objetivo inicial deste estudo, de atingir os 10% dos fornecedores representativos de mais de 55% do volume anual de compras desta organização.

As explicações sobre o trabalho lhes foram dadas pessoalmente e esses funcionários foram instruídos a fazer comentários os mais críticos possíveis sobre o questionário, indicando principalmente se as perguntas estavam claras, se tiveram alguma dificuldade de respostas e se essas perguntas provocaram dúvidas ou dupla interpretação. Solicitou-se ainda que fizessem comentários sobre a disposição gráfica do questionário, duração e quanto à sua disposição e interesse para a resposta das indagações, tendo em vista todas as suas obrigações diárias.

Todas as críticas foram avaliadas e algumas das modificações sugeridas foram acatadas, principalmente as que se referiam às dificuldades de interpretação das perguntas ou aquelas que foram reincidentes. No que se refere ao conteúdo e à avaliação geral do questionário, ao serem informados sobre quais as variáveis estavam sendo medidas, todos os respondentes fizeram avaliações positivas sobre o método e confirmaram, ao relerem suas respostas, que, do ponto de vista da confiança geral nos fornecedores aos quais se referiram, as respostas combinavam com os resultados das perguntas.

Após os ajustes quanto à forma, fizeram-se ainda pequenas modificações para indicar a quais fornecedores estava se referindo (se ao maior em volume econômico ou ao segundo maior) e foi enviado o questionário a uma gráfica para arte final e impressão com as logomarcas da PUC-MG e Fundação Dom Cabral, a fim de endossar o caráter acadêmico da pesquisa.

3.4 Análise de dados

Os dados da pesquisa foram tratados e analisados, primeiramente, por meio de estatística descritiva para a sumarização das informações, sintetizando os valores em gráficos e tabelas, de modo a permitir uma visão global da variação dos resultados da amostra. Foi analisada a distribuição da frequência das variáveis de controle (quantidade de processos de compras, iniciados nos últimos doze meses, duração média dos processos, nível de complexidade dos produtos transacionados, nível de complexidade dos negócios estabelecidos, tempo de relacionamento entre organizações, número de funcionários do fornecedor bem como valor total de vendas anuais), através de gráficos de barras.

Analisaram-se também as principais tendências dos resultados acerca da variável confiança, mediante a utilização de medidas de média e mediana e medidas de dispersão de

seus elementos constitutivos. As primeiras descrevem a tendência central de um conjunto de dados, ao passo que as medidas de dispersão expõem a variação desses dados em uma distribuição (REA; PARKER, 2000; MALHOTRA, 2001). Essas análises foram realizadas com o objetivo de identificar, preliminarmente, qual a tendência geral quanto à percepção de confiança retratada pelos questionários, bem como quais foram seus elementos mais significativos.

Em seguida foi feito o teste da possibilidade de reduzir o número dessas variáveis constituintes de confiança através do método de estatística multivariada de Análise Fatorial ou Componentes Principais (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998; MINGOTI, 2005). A análise fatorial é uma técnica de análise criada para identificar estruturas em conjuntos de variáveis (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998), explicitando a inter-relação entre estas. Trata-se de uma técnica interdependente em que todas as variáveis são simultaneamente consideradas e cada uma delas é relacionada a todas as outras (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998; MINGOTI, 2005). Em outras palavras, com a análise fatorial busca-se observar a unidimensionalidade dentro do conjunto de itens em cada variável.

A análise fatorial identifica, portanto, a estrutura de um conjunto de inter-relações de variáveis e funciona como um processo de redução de dados, resumindo a informação (MINGOTI, 2005). A análise fatorial deduz dimensões subjacentes que, quando interpretadas, descrevem a informação em menor número de itens que as variáveis individuais originais. A redução de informação pode ser alcançada pelo cálculo de escores para cada dimensão, substituindo-os pelas variáveis originais (MINGOTI, 2005).

Essa técnica pode ser implementada de forma exploratória ou confirmatória (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998). Ela é exploratória quando se pretende verificar quais os indicadores (ou a quantidade deles) podem ser extraídos para compor uma determinada estrutura de construtos. É confirmatória quando se pretende avaliar o grau em que os componentes corroboram a estrutura de construtos esperada. No caso desta pesquisa, a análise fatorial foi utilizada de forma exploratória, porque se pretendia verificar quais eram os elementos relevantes para compor uma variável independente central da pesquisa, confiança, com o objetivo de reduzir o número de doze itens constantes dos questionários para sua mensuração.

Alguns pressupostos são necessários para a utilização adequada da análise fatorial (MINGOTI, 2005; HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998). Sugere-se que o tamanho da amostra perfaça mais que 50 casos. Além disso, as cargas fatoriais (correlações simples entre as variáveis e os fatores) devem ultrapassar .50 para serem consideradas significativas

(MINGOTI, 2005; HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998). Sugere-se também que as comunalidades - ou seja, as porções da variância que uma variável compartilhada com todas as outras - devam evidenciar percentuais maiores que .50 para capacitar uma interpretação mais consistente dos dados (MINGOTI, 2005; HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998) e que a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) deva apresentar índices superiores a .50 para indicar que análise fatorial é apropriada (MINGOTI, 2005; HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998). Finalmente, a análise fatorial requer que o alfa de Cronbach, coeficiente de confiabilidade que avalia a fidedignidade da escala e a consistência semântica do instrumento utilizado (PEREIRA, 1999), deva ultrapassar o valor de .70, embora em pesquisas de natureza exploratória esse valor possa decrescer para .60 (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998; MALHOTRA, 2001)¹⁷.

Após a análise fatorial das variáveis independentes, buscou-se entender o efeito que as variáveis de controle poderiam ter sobre as variáveis dependentes. Para verificar a possível existência dessa relação, foram testadas as correlações entre essas variáveis (TRIOLA, 1998). Para tanto, foi utilizado o Coeficiente de Correlação de Spearman por se tratarem de dados da escala ordinal categórica, violando as suposições de normalidade, exigida pelos testes paramétricos (TRIOLA, 1998). O coeficiente de correlação de Spearman, em geral, é usado quando a distribuição das variáveis não é normal, pois corresponde a um método não-paramétrico para se calcular a correlação dos dados. Esse coeficiente tem as mesmas propriedades do coeficiente de correlação de Pearson, ou seja, mede o grau de associação linear entre duas variáveis (X e Y) e varia entre -1 e 1 (TRIOLA, 1998). Entretanto, apesar de ser calculado pela mesma expressão que o de Pearson, ele não usa os valores observados das variáveis X e Y, mas sim os *ranks* (postos) em que as observações aparecem na amostra. Esses *ranks* são obtidos ordenando-se, de forma crescente, os valores de cada uma das variáveis. Pelo fato de usar os *ranks* das observações, ele termina por corrigir eventuais distorções devido à grande quantidade de valores extremos (*outliers*) na amostra (TRIOLA, 1998). As correlações significativas resultantes da aplicação dessa técnica foram expostas de forma a facilitar a visualização através de coeficientes indicados em gráficos de dispersão que também indicaram se essa relação entre os fatores foi positiva ou negativa.

¹⁷ Cabe salientar que todos esses parâmetros foram atingidos no presente estudo, com exceção da exigência quanto às cargas fatoriais que apresentaram poucos resultados acima da exigência mínima. Todos os resultados serão detalhados no capítulo de resultados.

Testados os efeitos das variáveis de controle sobre as variáveis dependentes, o próximo passo foi utilizar técnicas estatísticas e abordagens de análise para detalhar de que forma essa influência se opera e, com isso, poder interpretar os dados de forma a descontar seus efeitos, evitando vieses que não tivessem ligação direta com as variáveis independentes. Foram selecionadas então as variáveis de controle que apresentaram correlações significativas com as variáveis dependentes e foi feita uma análise mais detalhada da variabilidade de seus resultados. Verificando-se seus gráficos de dispersão, foram identificados conglomerados de respostas similares, e uma reclassificação de suas distribuições de frequência foi feita, a fim de se separarem blocos de variáveis dentro dos quais a variação das variáveis de controle seria reduzida. Para validar as divisões entre os blocos, foi utilizado um teste não paramétrico para verificação da significância da diferença entre esses blocos, chamado Teste de Kruskal-Wallis (TRIOLA, 1998; MALHOTRA, 2001). Esse teste é o mais apropriado para dados categóricos, em que a suposição de normalidade dos dados não pode ser atendida.

Desse modo, os blocos de variáveis de controle foram utilizados como parâmetro para se dividir a amostra em correspondentes grupos de respostas, permitindo novas análises de correlações entre as variáveis dependentes e independentes em um contexto em que a variação da variável de controle seria menor, e, portanto, seus efeitos seriam significativamente minorados e detalhados. Essa abordagem sem vieses, ou com a indicação mais precisa da influência da variável de controle no resultado final das variáveis dependentes, possibilitou a interpretação dos dados de uma forma mais neutra para buscar as respostas a questões centrais desta pesquisa. Os resultados encontrados por meio dessa abordagem de separação de blocos de resultados foram então comparados com os resultados das análises das correlações diretas entre todas as variáveis de confiança e de custos de transação e interpretados de modo a desconsiderar seus efeitos.

Até este ponto, os efeitos das variáveis independentes e de controle sobre as variáveis dependentes foram testados de forma univariada; mas, para analisar em que medida as diversas variáveis independentes são de fato preditoras das variáveis dependentes, buscou-se o teste de todos esses elementos de forma multivariada, através da criação de equações para análise de regressão multivariada (ELIAN, 1998; HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998). Cabe ressaltar ainda que, para ajustar o modelo de regressão para dados em que as variáveis respostas (dependentes) eram contínuas (% Tempo) e as variáveis explicativas eram discretas (nota dada a cada uma das assertivas relacionadas à confiança) ou contínuas (maioria das variáveis de controle), a técnica aplicada, identificada como mais apropriada, foi a regressão linear múltipla (ELIAN, 1998). O método utilizado na seleção das variáveis explicativas para

o modelo foi o "stepwise" (ELIAN, 1998), que consiste em testar todas as variáveis no modelo e indicar qual o conjunto de variáveis são significativas e melhor explicam a variabilidade da variável resposta.

Essa análise de regressão linear multivariada justifica-se, tendo em vista que as variáveis de controle e independentes podem apresentar interações entre si, que pudessem explicar, de outra forma, a variabilidade das variáveis respostas, além do fato de que essas variáveis poderiam estar correlacionadas, ou seja, duas ou mais variáveis estarem “explicando” o mesmo fenômeno.

Três diretrizes sugeridas por Hair, Anderson e Tatham (1998) foram observadas para julgar a adequação da análise de regressão múltipla realizada pela pesquisa. A primeira envolveu a verificação do coeficiente de determinação da regressão (R^2). Esse coeficiente varia de 0 a 1 e exprime a intensidade em que as variáveis dependentes são explicadas pelas independentes. Quanto maior o valor, maior o poder de explicação da equação de regressão. O tamanho da amostra, o número de variáveis independentes e o nível de significância estabelecido pelo pesquisador exercem influência sobre o poder de explicação de uma regressão. Nesse caso específico, com uma amostra de 50 casos, regredindo quatro variáveis independentes e estabelecendo um nível de confiança mínimo de 95% (Valor - $P < 0,05$), foram tomados como significativos os valores R^2 superiores a 25% de explicação da regressão, considerando-se que quanto maior o nível de significância, maior o poder de explicação da mesma (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998).

A segunda diretriz diz respeito ao grau em que uma variável independente está correlacionada com um conjunto de variáveis independentes. Essa situação é chamada de “multicolinearidade”. Diz-se que ela é completa quanto mais os coeficientes de correlação se aproximam de 1. Outra forma de verificar a existência de multicolinearidade é por meio da medida VIF (*variance inflation factor*), que avalia o efeito de outras variáveis preditoras no coeficiente de regressão. Assume-se que valores mais altos de VIF indicam um alto grau de multicolinearidade. Hair, Anderson e Tatham (1998) sugerem um valor 10.0 para estabelecer o limiar de avaliação de multicolinearidade.

A terceira diretriz relaciona-se ao grau em que o pesquisador pode comparar diretamente o efeito relativo de cada variável independente de seu modelo nas variáveis dependentes. Essa avaliação pode ser feita pelo coeficiente de regressão padronizado, também chamado Beta. Estabelece-se que quanto maior for o valor desse coeficiente, maior será o impacto das variáveis independentes nas dependentes em termos de poder de explicação. Finalizando as diretrizes adotadas para a análise de regressão múltipla, ressalta-se que todos

os resultados foram considerados significativos para intervalos de confiança superiores a 95,0% (Valor - $P < 0,05$).

4 RESULTADOS

Este capítulo compõe-se de duas partes: na primeira, os resultados da pesquisa são descritos a partir das técnicas de estatística descritiva como distribuição de frequências e correlações. Nesse caso, privilegiam-se os resultados relacionados à variável independente, confiança, por meio de seus elementos fundamentais, benevolência, integridade e competência; às variáveis dependentes, compostas pelos resultados referentes às ações de informação, negociação, implementação e controle; e às variáveis de controle, que são informações que também contextualizam a amostra sob diversos aspectos, a saber: quantidade de processos de compras iniciados nos últimos doze meses, duração média dos processos, nível de complexidade dos produtos transacionados, nível de complexidade dos negócios estabelecidos, tempo de relacionamento entre organizações, número de funcionários do fornecedor bem como valor total de vendas anuais.

Na segunda parte, os resultados são apresentados e discutidos mediante a utilização de procedimentos de estatística inferencial, apoiados em técnicas de estatística de análise fatorial (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998; MINGOTI, 2005) e de regressão linear múltipla (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998; ELIAN, 1998), por meio dos quais se pôde estudar a possibilidade de redução das variáveis independentes, avaliar e neutralizar a influência das variáveis de controle e, por fim, analisar o relacionamento entre variáveis independentes e dependentes de modo a testar as hipóteses propostas.

4 1 Resultados de estatística descritiva

A partir dos resultados obtidos, será feita uma descrição das características gerais da amostra, em que se utilizou fundamentalmente das informações colhidas através das perguntas sobre variável independente, confiança (por meio de seus elementos constitutivos, benevolência, integridade e competência), as variáveis dependentes (ações de informação, negociação, implementação e controle) e as variáveis de controle (quantidade de processos de compras iniciados nos últimos doze meses, duração média dos processos, nível de complexidade dos produtos transacionados, nível de complexidade dos negócios

estabelecidos, tempo de relacionamento entre organizações, número de funcionários do fornecedor e valor total de vendas anuais)

4.1.1 Variável independente

Conforme discutido no capítulo de metodologia, a parte relacionada à variável confiança foi representada por uma escala de respostas do tipo LIKERT de cinco pontos, que tinha por objetivo avaliar o grau de concordância dos participantes da pesquisa com afirmações que indicavam impressões de benevolência, integridade e competência com relação ao fornecedor avaliado. Diante da característica da escala, considerou-se como valor central, o valor 3,0. Uma vez que as respostas nesta escala graduavam de “discordo fortemente” para “concordo fortemente”, significa dizer que as variáveis que apresentavam escores acima de 3,0 indicavam uma percepção positiva e de reforço quanto ao elemento avaliado e que escores abaixo desse valor indicavam uma percepção negativa e, portanto oposta. Os resultados gerais de todas as variáveis serão verificados através das tabelas que serão apresentadas a seguir, que mostram o posicionamento da amostra mediante a utilização de medidas de média e mediana para descrever a tendência central (MALHOTRA, 2001).

Primeiramente apresentam-se a média e a mediana correspondentes ao resultado geral de confiança, que corresponde à compilação dos resultados das doze variáveis de confiança dos questionários, conforme se verifica a seguir:

TABELA 1
Pontuação geral de confiança

Variáveis	Média	Mediana	Desvio-padrão
Confiança geral	3,262	4	1,13

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode depreender desses resultados, a confiabilidade geral, apresentada pela amostra, da montadora em relação a seus fornecedores principais, expõe resultados gerais muito equilibrados e com baixo desvio-padrão (1,13), o que indica baixa dispersão, em que a média é muito próxima do ponto neutro ($X = 3,262$), mas, ainda assim, através da medida de mediana, pode-se verificar uma predominância de resultados positivos ($Md = 4$).

Para aprofundar esse resultado, podem-se analisar os três pilares formadores da confiança e visualizar os resultados para cada um, a partir do agrupamento das quatro questões correspondentes de cada, conforme a Tabela 2, a seguir.

TABELA 2
Pontuação dos pilares de confiança

Pilares de Confiança	Média	Mediana	Desvio-padrão
Benevolência	3,265	4	1,08
Competência	3,587	4	1,13
Integridade	2,934	3	1,11

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode verificar, há alguma variação de avaliação dentre os elementos formadores da confiança, mas os desvios-padrão internos de cada um dos pilares são baixos, todos por volta de 1 ponto, o que indica baixa dispersão das respostas. Todos os indicadores apresentam resultados médios próximos da neutralidade, mas o fator competência é o indicador que apresenta o resultado mais alto, mediana igual a 4 e uma média de 3,587, o que indica uma prevalência das impressões positivas da amostra para esse indicador. A distribuição da frequência de respostas que deram origem a esses indicadores pode ser visualizada através do Gráfico 1, a seguir, que agrupa os resultados das quatro questões referentes à competência. De maneira geral, o gráfico mostra que 48% concordam que o fornecedor é competente, e 19% concordam fortemente com tal assertiva.

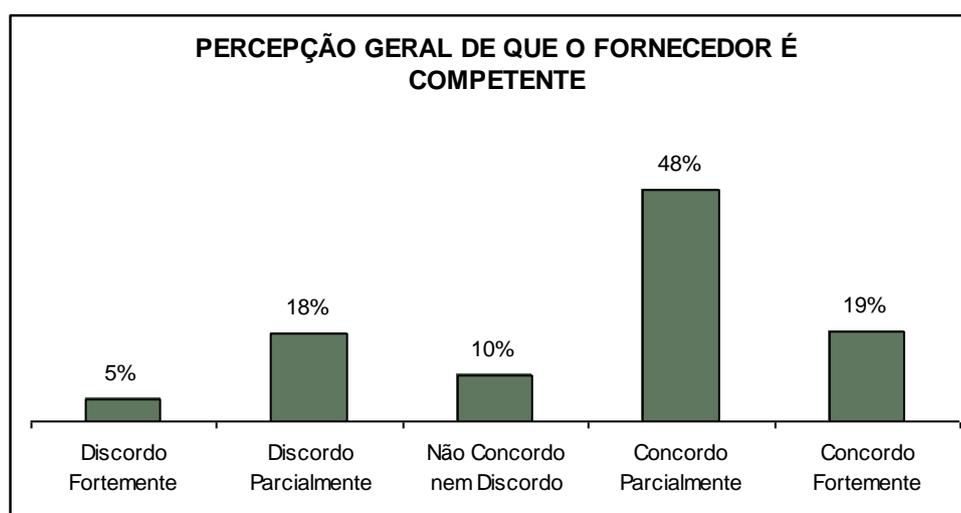


Gráfico 1: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa

O segundo resultado mais expressivo foi o fator benevolência, com resultado médio mais próximo da neutralidade, em 3,265, mas ainda assim com uma mediana igual a 4, indicando a prevalência de respostas positivas. Assim como a competência, também o agrupamento de resultados sobre benevolência pode ser mais bem visualizado através de sua distribuição de frequência, constante do Gráfico 2, a seguir, em que se verifica que 54% das respostas são de caráter positivo. Nota-se que 54% dos respondentes concordam que o fornecedor é benevolente, 7% concordam fortemente e 47% concordam parcialmente com esta afirmação.

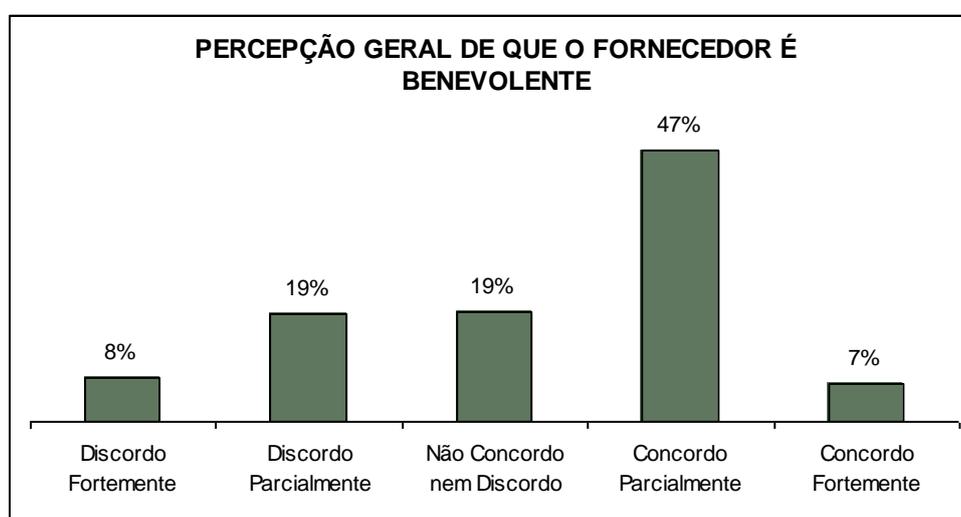


Gráfico 2: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores

Fonte: Dados da pesquisa

Já integridade foi o único indicador que teve uma pontuação geral negativa na amostra, apesar de extremamente próxima do ponto médio, com um valor de 2,934 e uma mediana igual a 3, o que indica o equilíbrio das percepções dos respondentes quanto a esse indicador. Isso pode ser confirmado através do Gráfico 3, a seguir, que traz a distribuição das frequências das respostas agrupadas, do mesmo modo que os dois indicadores anteriores. Pode-se verificar que a distribuição das respostas apresenta um padrão mais equilibrado que os demais, o que se confirma pelas medidas de média e mediana, mas pode-se perceber a prevalência dos resultados negativos (48%) em contrapartida aos positivos (42%).

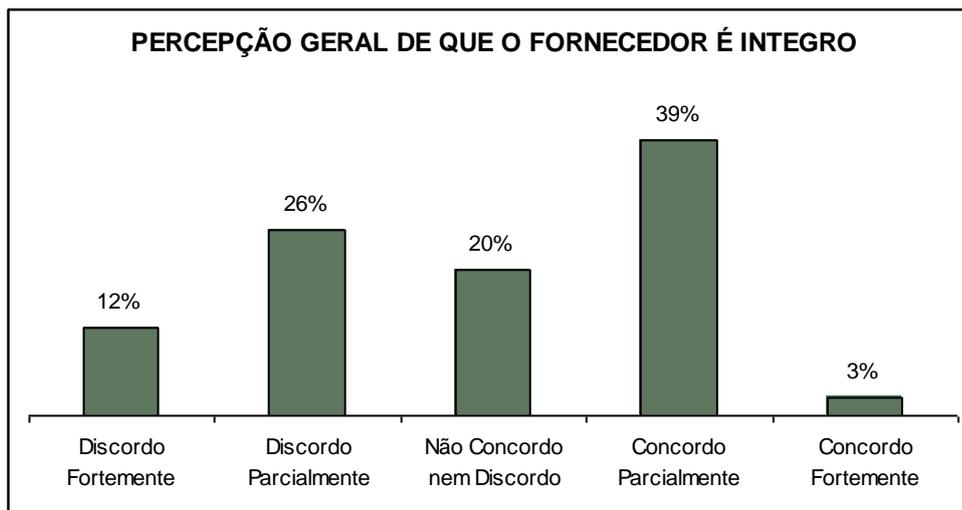


Gráfico 3: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa

Vistos de uma outra forma, os resultados desses indicadores podem ser organizados a partir dos parâmetros das escalas LIKERT, considerando-se seu ponto médio (3) como neutro ou “ponto 0” e uma gradação positiva para percepções acima desse valor e negativas para resultados inferiores. Dessa forma, podem-se visualizar as médias alcançadas, referentes à avaliação geral de confiança e também a seus pilares, através do Gráfico 4, a seguir, que nos dá uma melhor visualização das diferenças de avaliação entre os elementos medidos pela amostra.

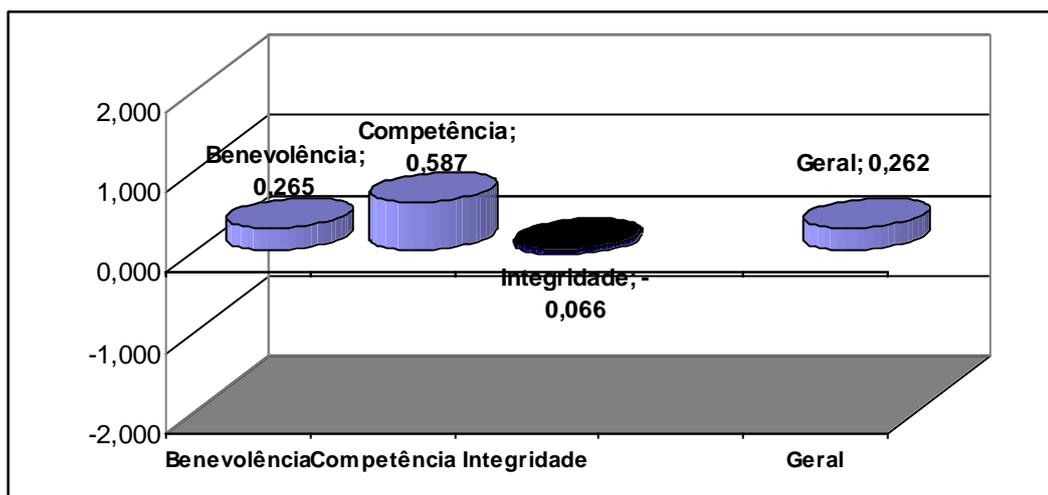


Gráfico 4: Pontuações finais dos pilares de confiança e de confiança geral, segundo escala likert de 5 pontos
Fonte: Dados da pesquisa

A leitura que se pode fazer através desses resultados é que, de uma maneira geral, há uma pequena predominância da percepção positiva de confiabilidade dos compradores em relação a seus fornecedores principais, considerando-se que o resultado geral apresenta uma média de 0,262 pontos positivos, o que ocorre muito mais pela visão de sua competência (com o resultado mais expressivo de 0,587 pontos médios positivos) do que pela retidão de seus comportamentos (representados pela integridade, com apenas 0,066 pontos médios negativos) e intenções (representadas pela benevolência, com 0,265 pontos médios positivos). Esses resultados podem sugerir que baixas avaliações com relação à confiabilidade dos fornecedores, no que toca às características individuais destes, não chegam a ser impeditivas para que os fornecedores possam estabelecer grandes volumes de negócios - tendo em vista que a amostra dos 10,5% fornecedores de maior volume de compras não apresenta necessariamente avaliações altas com relação a estes pilares - ao contrário do que se observa com relação à competência, que pode ser um ponto de maior relevância ao se considerar a natureza de elevada exigência técnica e complexidade da indústria escolhida.

Pode-se aprofundar ainda mais na análise desses resultados e verificar cada uma das variáveis do questionário, formadoras dos elementos básicos de confiança, para se constatarem seus resultados mais significativos. A Tabela 3, a seguir, apresenta todas as variáveis referentes à benevolência, ordenadas pelos resultados das médias, com a indicação dos resultados de média e mediana.

TABELA 3
Resultados de média e mediana das questões sobre benevolência dos fornecedores

Questões	Média	Mediana
<i>Eu sei que posso contar com meu FORNECEDOR DE MAIOR APV para me ajudar se minha empresa tiver dificuldades</i>	3,71	4
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tomaria ações nocivas contra minha empresa mesmo que estas pudessem ser evitadas</i>	2,39*	2*
<i>No momento de tomada de decisões, meu FORNECEDOR DE MAIOR APV se preocupa com o que é bom para minha empresa</i>	2,88	3
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV deseja o melhor para minha empresa, mesmo que isto não o beneficie diretamente.</i>	2,86	3

Fonte: Dados da pesquisa

Nota* Estes resultados são referentes a afirmações negativas e, portanto, devem ser interpretados de forma inversa.

O primeiro resultado notável diz respeito à questão que mede as impressões dos respondentes sobre a disponibilidade do fornecedor para prestar auxílio em caso de necessidade. Dentre as questões referentes à benevolência, esta foi a de pontuação média mais alta, 3,71, com uma mediana de 4, o que indica a predominância de respostas positivas para a amostra. A distribuição da frequência de respostas desse indicador pode ser verificada pelo Gráfico 5, a seguir.

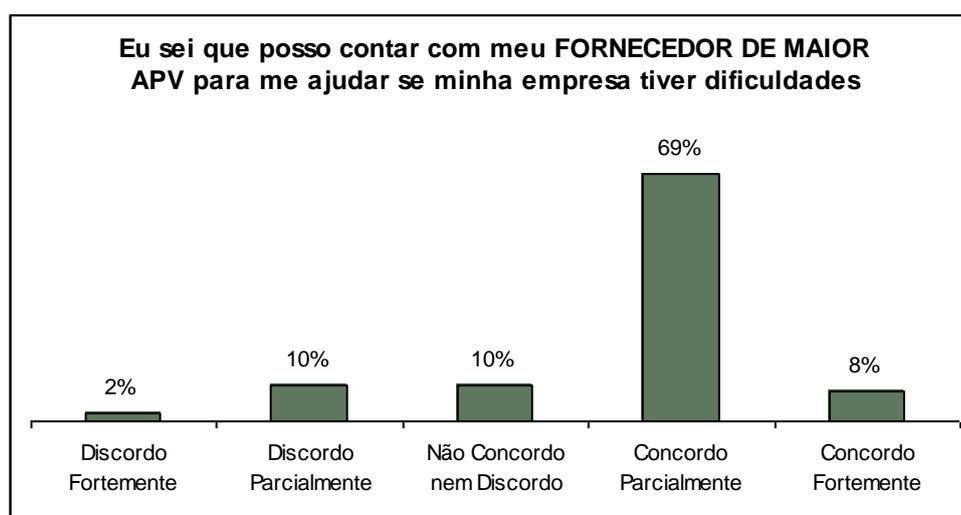


Gráfico 5: Frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores – Primeira questão

Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica, há uma grande concentração de respostas positivas para este questionamento, 77%, com predominância da concordância parcial em 69%, e 8% de forte concordância. Todas as demais respostas tiveram uma frequência menos expressiva, com destaque para a forte discordância, que recebeu apenas 2% das respostas. Esses resultados indicam claramente uma percepção positiva dos compradores quanto à disponibilidade de seus principais fornecedores para auxiliar a montadora em caso de necessidade.

Essa variável pode ser interpretada em conjunto com a segunda variável referente à benevolência com resultado mais expressivo, que mede a percepção dos respondentes quanto à possibilidade de seu fornecedor praticar ações nocivas contra a montadora, mesmo quando este possa ser evitado. Tendo em vista que se trata de uma afirmação que, na verdade, contraria o sentido de benevolência, seus resultados devem ser interpretados de forma invertida, o que significa que quanto maior a discordância, maior a percepção de benevolência e vice-versa. Nesse contexto, pode-se observar sua média de 2,39 e a mediana igual a 2, o que

indica a predominância de uma percepção positiva de benevolência, em linha com a variável anterior. A distribuição de frequência das respostas dessa variável pode ser vista através do Gráfico 6, a seguir, que também deve ser interpretado de forma invertida, tendo em vista a característica negativa da afirmação.

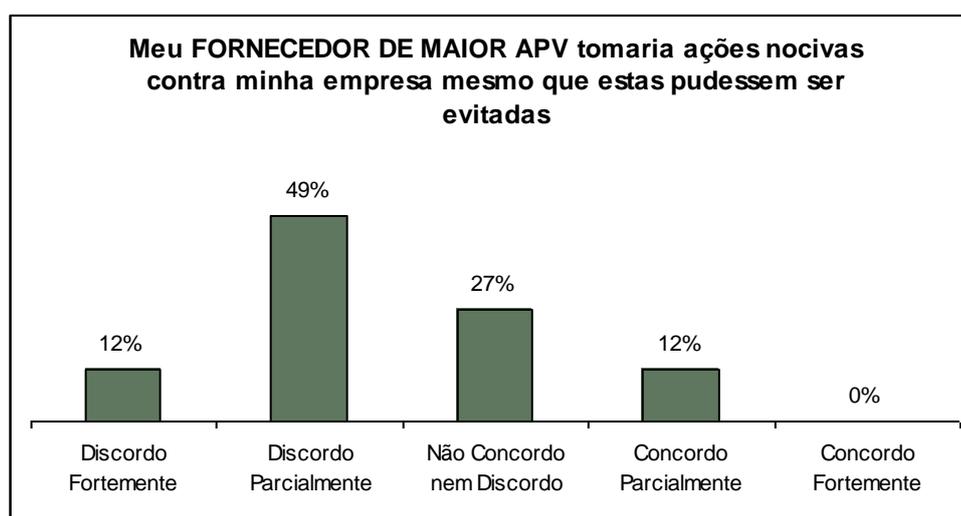


Gráfico 6: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores – Segunda questão
Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica, a maioria dos respondentes, ou 61% das respostas, não acredita que seus fornecedores tomariam ações nocivas contra a montadora, e 12% discordam fortemente dessa assertiva. Já para 12% dos respondentes, seus fornecedores seriam capazes de tomar ações nocivas contra a montadora, mas nenhuma resposta indicou forte concordância com essa afirmação. Essas respostas reforçam a impressão positiva de benevolência apresentada na primeira variável.

Já as outras duas questões referentes à benevolência tiveram respostas muito equilibradas e próximas da neutralidade: ambas, com mediana igual a três, mas, ainda assim, com médias no campo das percepções negativas em 2,88 e 2,86, respectivamente. Quando se analisam essas questões comparativamente com as outras duas que tiveram as pontuações mais expressivas, ambas positivas, pode-se perceber que há uma similaridade entre os dois grupos de respostas. Enquanto as primeiras procuram mensurar as percepções dos respondentes quanto a um interesse dos fornecedores pelo “bem” da montadora, as outras duas questões relacionam-se a seu comportamento diante de situações de dificuldades ou de ações que possam vir a causar dificuldades. A interpretação conjunta de todas essas questões

pode sugerir que os respondentes majoritariamente não acreditam em atitudes ou intenções ativas dos fornecedores para promover o bem da montadora; porém, por outro lado, maioria expressiva não entende que essas organizações, de alguma forma, contribuiriam para causar dano de forma deliberada ou deixar de prestar auxílio diante de uma situação de dificuldades, se estivesse a seu alcance. Tais ilações podem ser verificadas através do Gráfico 7, a seguir: a distribuição da frequência de respostas da variável que procura medir as percepções dos respondentes quanto à afirmação de que seu fornecedor se preocupa com o que é bom para a sua empresa, no momento da tomada de decisões.

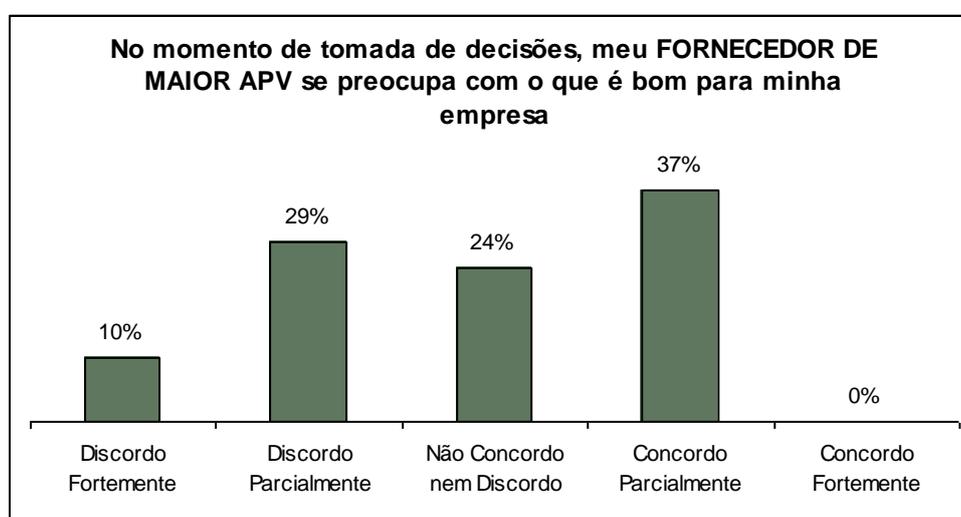


Gráfico 7: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores - Terceira questão
Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica, não houve nenhuma resposta fortemente afirmativa, e 37% dos resultados apontam para uma concordância parcial. Mas o resultado tende para o campo negativo, pois 39% das respostas encontram-se deste lado (em contrapartida a 37% do lado positivo), além do fato de que há 10% das respostas em forte discordância.

No Gráfico 8, a seguir, podem ser visualizadas as distribuições de frequência da última assertiva com resultado mais relevante, referente à benevolência, que se refere à percepção dos respondentes quanto ao desejo “gratuito” de seus fornecedores quanto ao bem de sua empresa.

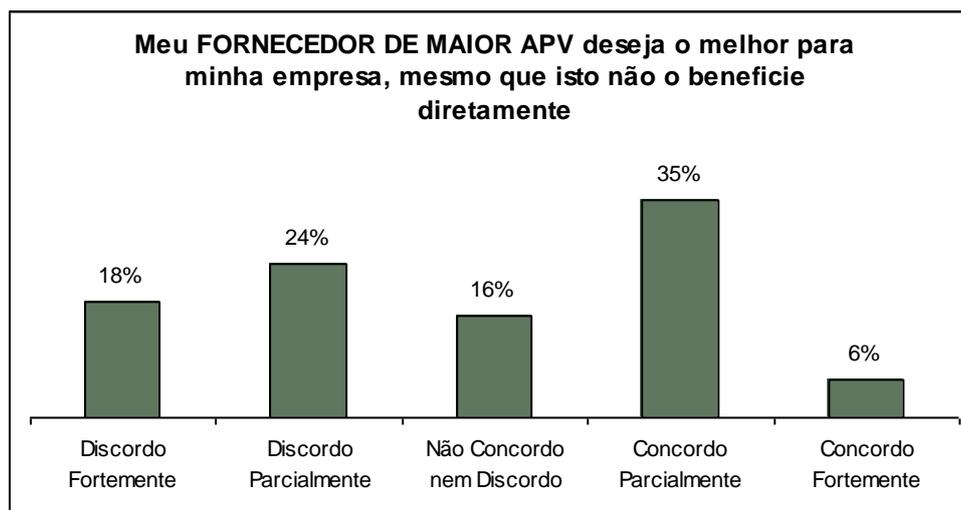


Gráfico 8: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de benevolência dos fornecedores – Quarta questão
Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica, há uma distribuição ampla de resultados por todo o Gráfico 8, com um balanceamento de 42% de respostas negativas contra 41% de respostas positivas, mas com uma importante concentração de 18% de respostas com forte discordância, o que auxilia a levar a média para o campo negativo, em linha com a variável anterior, o que reforça a percepção levemente negativa dos respondentes quanto ao desejo dos fornecedores pelo bem da montadora sem qualquer tipo de contrapartida direta.

Considerando-se o ambiente de negócios da amostra, essas respostas parecem coerentes, tendo em vista que, embora os fornecedores não demonstrem atitudes efetivas para promover o bem da montadora, estes por outro lado não desejam o mal desta, com quem mantêm grandes volumes de negócios. Dessa forma, os fornecedores estariam dispostos a auxiliar a montadora em caso de necessidade, a fim de evitarem reflexos negativos para seus próprios resultados.

A seguir, a Tabela 4 apresenta os resultados das variáveis referentes à competência, ordenados pelos resultados dos cálculos de média e mediana.

TABELA 4
Resultados de média e mediana das questões sobre competência dos fornecedores

Questões	Média	Mediana
<i>Não tenho quaisquer dúvidas de que meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tem competência para garantir o sucesso de projetos importantes nos quais minha empresa esteja envolvida</i>	4,2	4
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tem total capacidade (técnica, interpessoal) para cumprir aquilo que dele se espera em nossas relações</i>	3,98	4
<i>O meu FORNECEDOR DE MAIOR APV desempenha suas atividades de forma correta</i>	3,84	4
<i>Eu não preciso conferir o trabalho efetuado por meu FORNECEDOR DE MAIOR APV para ter certeza de que o mesmo o desempenhou corretamente</i>	2,33	2

Fonte: Dados da pesquisa

O primeiro resultado que se destaca diz respeito ao perfil geral mais positivo das respostas, em que três das quatro variáveis apresentaram medianas de 4 e médias próximas deste número ($X=4,2 / 3,98 / 3,84$), o que sugere uma coesão de respostas do lado positivo. Esses resultados também foram os mais positivos da amostra, confirmando ter sido a competência a variável com as percepções mais positivas dentre os três pilares de confiança. O Gráfico 9, a seguir, detalha a distribuição de frequência da variável com o resultado de média mais alta de toda a amostra ($X=4,2$); trata-se de uma afirmação que mede a percepção dos respondentes diretamente quanto à competência dos fornecedores para garantir o sucesso de projetos importantes.

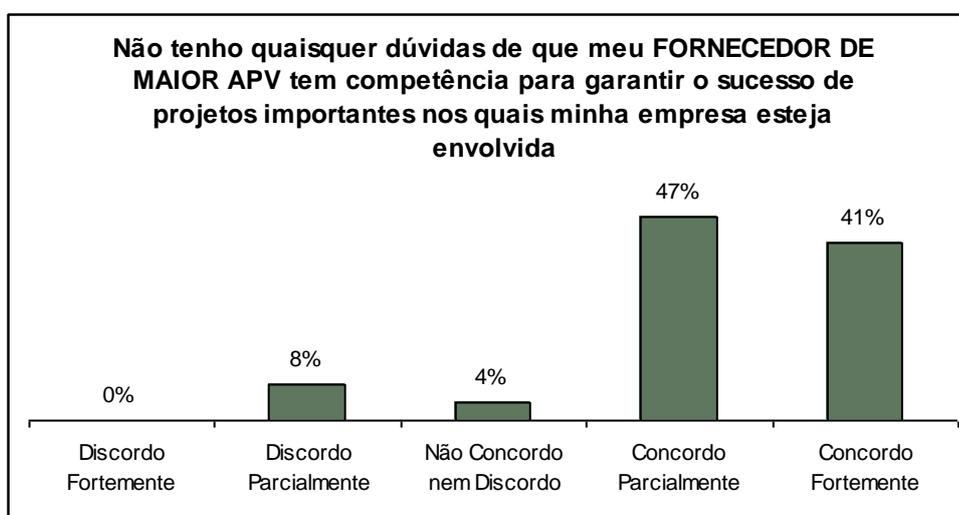


Gráfico 9: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores – Primeira questão

Fonte: Dados da pesquisa

Como se percebe, 88% da amostra apresentaram respostas positivas, com 41% de respostas de forte concordância com a afirmação, o que não deixa dúvidas quanto às opiniões dos respondentes no que se refere à habilidade de seus fornecedores para cumprir suas tarefas quando envolvidos em projetos importantes.

A segunda variável com resultado mais alto, dentre as variáveis de competência, é uma assertiva que mede a capacidade técnica e interpessoal dos fornecedores em cumprir aquilo que dele se espera em suas relações com a montadora. Essa variável trata basicamente da mesma questão central contida na variável anterior, com uma abordagem levemente diferente. Seus resultados também refletiram essa semelhança com média e mediana igualmente altas e próximas, em 3,98 e 4 pontos, respectivamente. O Gráfico 10, a seguir, apresenta a distribuição da frequência de respostas desta variável.

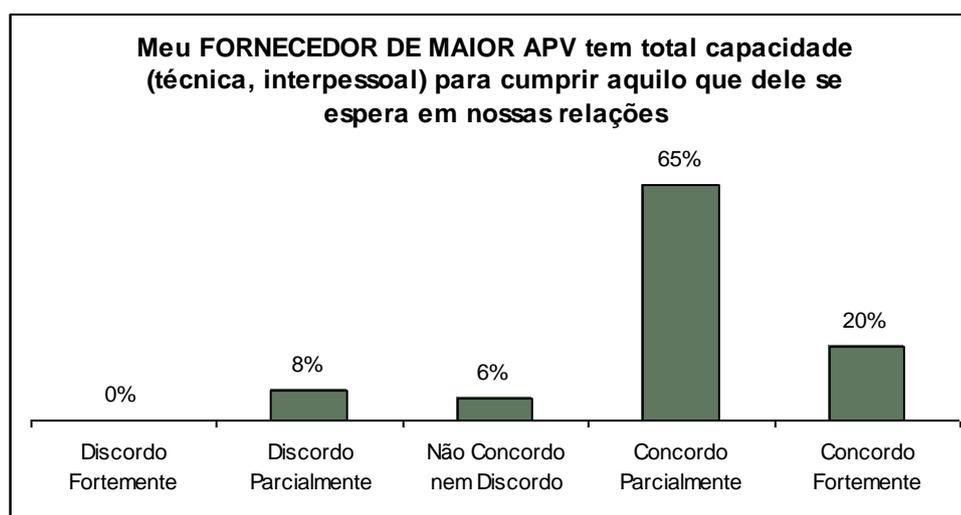


Gráfico 10: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores – Segunda questão

Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica, houve semelhança do volume de respostas positivas, 85%, mas a distribuição da frequência mostra diferenças, com destaque para a diminuição das respostas com forte concordância, as quais somaram apenas 20% de resultados em comparação com 41% da variável anterior.

A terceira variável referente à confiança refere-se à concordância dos respondentes quanto à afirmação de que seus fornecedores desempenham suas atividades de forma correta. Essa variável teve também uma mediana de 4 pontos, mas uma média ligeiramente mais baixa ($X = 3,84$). O Gráfico 11, a seguir, apresenta suas distribuições de frequência.

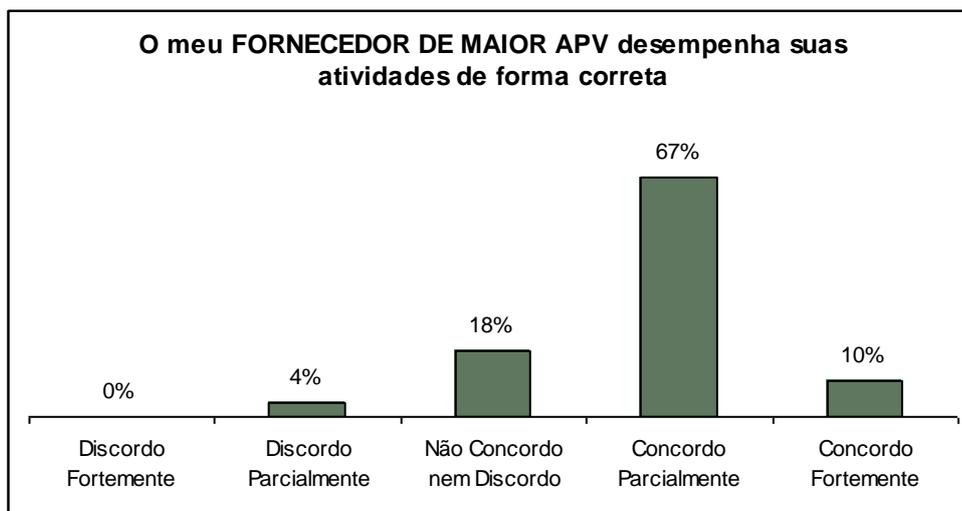


Gráfico 11: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores – Terceira questão
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que a maior parte da amostra ainda concordou com a afirmação, 77%, mas além de o resultado ser menos expressivo que as demais variáveis, nota-se que as respostas com forte concordância apresentaram uma queda importante, pontuando em 10%, em comparação ao resultado anterior, em 20%.

Já no que se refere à quarta variável ligada à competência, esta destacou-se do restante das variáveis por seu resultado oposto às demais, com mediana em 2 pontos e média em 2,33, o que expõe com clareza o caráter negativo das percepções medidas. A distribuição dessas impressões pode ser visualizada a seguir, através do Gráfico 12.

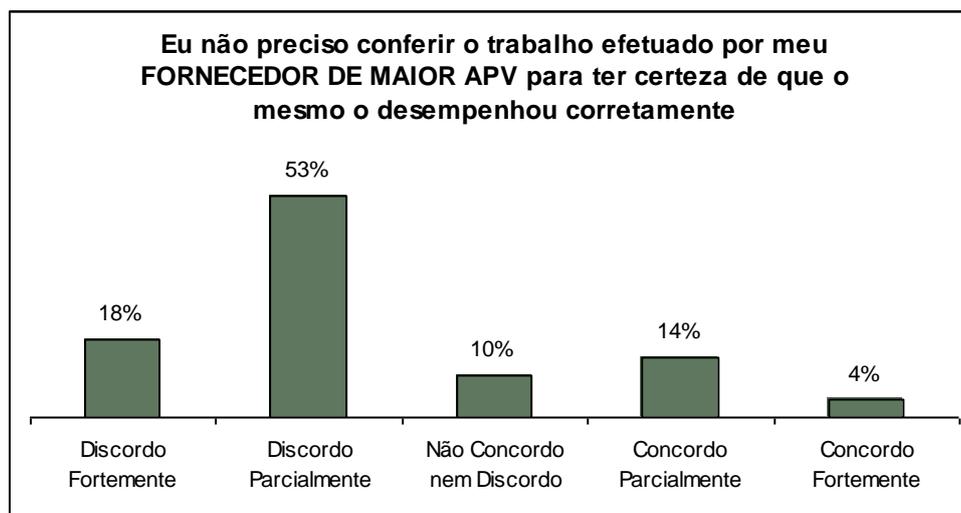


Gráfico 12: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de competência dos fornecedores – Quarta questão
Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica, 61% da amostra se mostraram negativos, com destaque para o resultado de 18% para impressões fortemente negativas e um somatório de apenas 18% de impressões positivas, o que indica que a maioria dos compradores não se sentem confortáveis o suficiente com a competência de seus fornecedores ao ponto de deixar de checar o resultado de seu trabalho e confiar que estes estarão sempre corretos.

A visualização de todos esses resultados sugere que as impressões dos respondentes quanto à capacidade técnica dos fornecedores é bastante elevada, pois a maioria absoluta das respostas foi positiva, com índices de até 88% de concordância. Já no que se refere ao reflexo dessa impressão positiva de competência para uma menor necessidade de supervisão, medida pela quarta pergunta referente à competência, o resultado foi expressivamente negativo (61%), o que sugere que, em que pesem as impressões positivas quanto à qualificação técnica dos fornecedores, isto não é, na opinião dos respondentes, garantia de que o resultado final será satisfatório, independente de sua supervisão.

Continuando a exposição dos resultados mais significativos dos elementos fundamentais de confiança, apresentam-se, a seguir, os resultados referentes à variável integridade, ordenados pelos resultados de média e mediana.

TABELA 5
Resultados de média e mediana das questões sobre integridade dos fornecedores

Questões	Média	Mediana
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV cumpre com suas promessas</i>	3,33	4
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV se comporta de forma verdadeira em nossas relações</i>	3,14	4
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tem um forte senso de justiça na condução de nosso relacionamento</i>	2,96	3
<i>Se meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tivesse a chance, certamente tiraria vantagens de vulnerabilidades de minha empresa</i>	3,69*	4*

Fonte: Dados da pesquisa

*** Estes resultados são referentes a afirmações negativas e, portanto, devem ser interpretados de forma inversa**

Como se pode perceber, há duas questões com resultados positivos, em que as medianas atingiram 4 pontos, e as médias (um pouco mais distantes), 3,33 e 3,14 pontos, o que sugere respostas menos coesas. Houve também duas variáveis com resultados negativos (tendo em vista que dado o caráter negativo da última questão, esta deve ser interpretada de

forma invertida). A primeira das questões com resultado negativo apresentou média bem próxima da neutralidade, em 2,96 pontos, e mediana neutra, em 3 pontos, e a última variável, que mede de forma mais aguda as opiniões dos respondentes quanto à possibilidade de seus fornecedores cometerem comportamentos oportunistas, apresentou a pontuação negativa mais alta, com média de 3,69 e mediana de 4, ambas invertidas.

A distribuição da frequência dessas respostas pode ser verificada pelos gráficos a seguir, a partir dos resultados referentes à assertiva que mede as impressões dos respondentes quanto ao fato de que seus fornecedores cumprem com suas promessas.

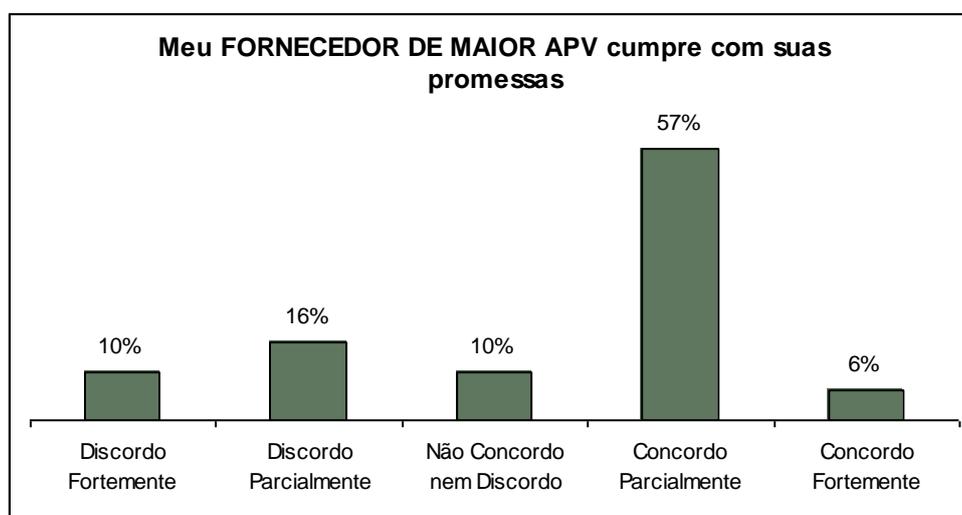


Gráfico 13: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores – Primeira questão

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se uma predominância de resultados positivos em 63% mas com apenas 6% de resultados com forte concordância. A frequência negativa, por sua vez, somou apenas 26% dando a essa variável um resultado claramente positivo.

A variável seguinte, como se verifica no Gráfico 14, foi uma afirmação sobre a retidão da atitude geral do fornecedor em suas relações com a montadora, no que se refere à sua aderência a comportamentos verdadeiros. A distribuição de frequências referente a esses resultados pode ser visualizada através do Gráfico 14, a seguir.

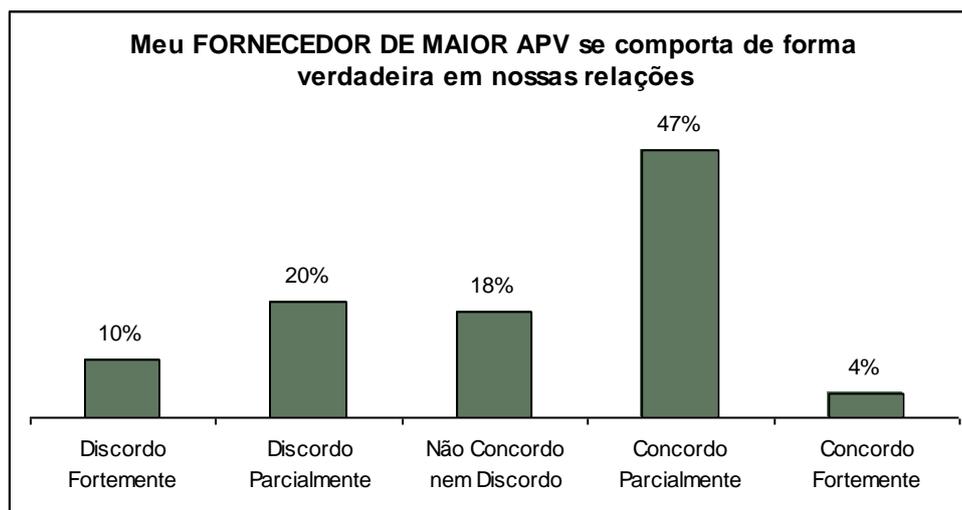


Gráfico 14: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores – Segunda questão
Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se perceber uma predominância de resultados positivos, 51%, em relação aos negativos, 30%, mas com apenas 4% de resultados fortemente positivos, em contrapartida a 10% de resultados fortemente negativos. Ainda assim essa variável apresentou uma mediana de 4 pontos e uma média mais próxima da neutralidade, em 3,14.

A variável seguinte refere-se à afirmação de que os fornecedores dessa montadora teriam um forte senso de justiça na condução de seu relacionamento com esta. Essa variável apresentou mediana de 3 pontos e média de 2,96, o que denota um grande equilíbrio de respostas, o que pode ser visualizado através do Gráfico 15, a seguir.

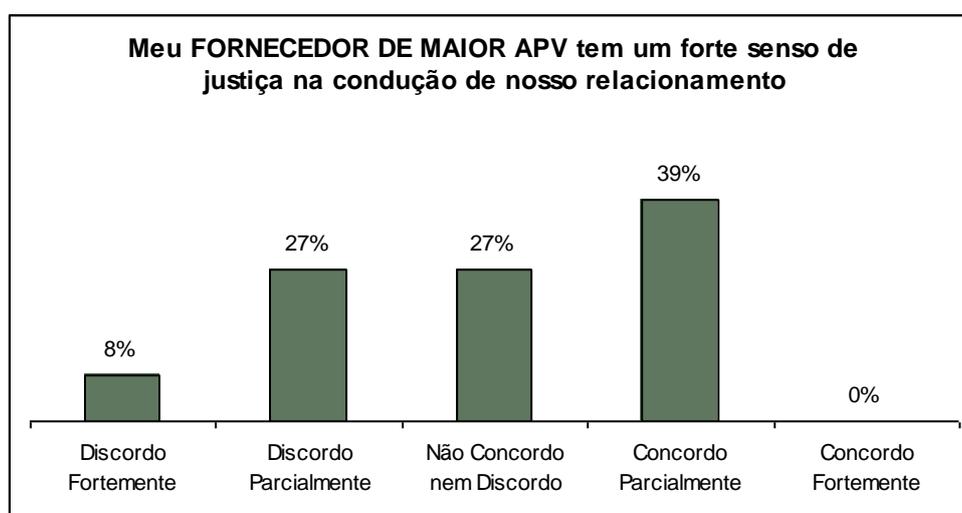


Gráfico 15: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores – Terceira questão
Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica, há 39% de respostas positivas, com nenhuma forte concordância, e 35% de respostas negativas, com 8% de forte discordância, o que leva o resultado das médias e medianas ao ponto neutro.

A última variável de integridade teve um resultado de média em 3,69 pontos e mediana em 4, ambas interpretadas de forma negativa, o que vem a ser um dos resultados mais significativos desse conjunto de variáveis. Trata-se de uma afirmação acerca da possibilidade de o fornecedor adotar uma postura oportunista frente a uma vulnerabilidade da montadora. A distribuição de frequência dessa variável pode ser visualizada através do Gráfico 16, a seguir.

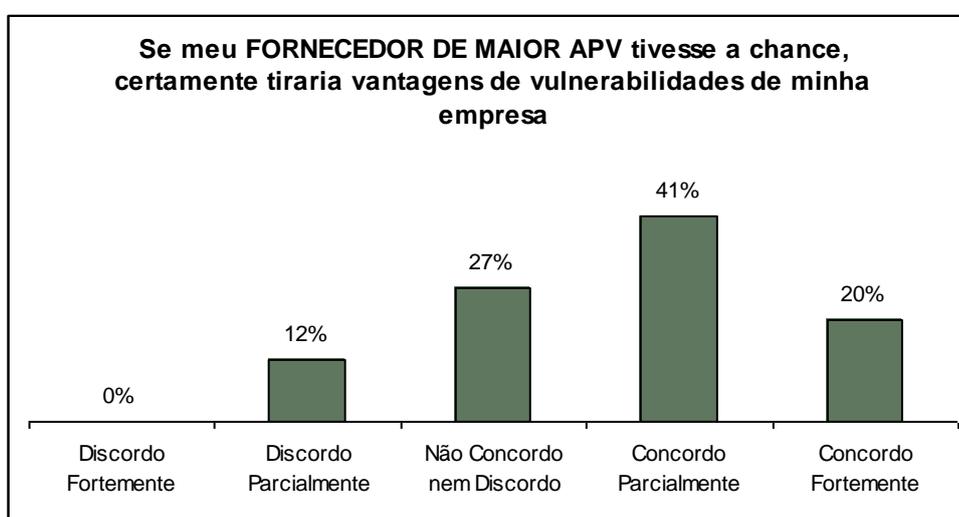


Gráfico 16: Distribuição de frequência das respostas sobre impressões de integridade dos fornecedores – Quarta questão
Fonte: Dados da pesquisa

Como se vê, 61% das respostas reforçam a afirmação que, por ser contrária à percepção de confiabilidade, deve ser interpretada de forma invertida. Essa última questão foi a principal responsável por levar o indicador geral de percepção de integridade para o campo negativo. Esse resultado não chega a ser também inesperado, tendo em vista que, no caso em estudo, com grande frequência, pode-se perceber a ocorrência de conflitos de interesses entre fornecedores e montadora, principalmente no que se refere ao estabelecimento dos preços dos produtos transacionados entre essas organizações.

Como se observa através de todos esses resultados, em que pese o fato de que todas essas variáveis principais, benevolência, integridade e competência, sejam os pilares da confiança, há claras diferenças de percepção entre elas. Ficou também claro que, no caso em análise, as impressões de competência dos fornecedores são superiores às demais impressões

quanto à confiabilidade destes, o que, entretanto, não significa assumir o risco de abandonar a supervisão dos resultados.

Já no que se refere à benevolência, entende-se que, de uma forma geral, os fornecedores não desejam o mal da montadora e estariam disponíveis para ajudar, caso necessário, o que não significa que eles demonstrem uma preocupação ativa em procurar bons resultados para a montadora, independentemente de vantagens para si.

Por último, a integridade dos fornecedores foi avaliada negativamente e a variável com a maior contribuição para esse resultado trata exatamente da possibilidade quanto ao cometimento de comportamentos oportunistas pelos fornecedores para aproveitar-se de vulnerabilidades de montadora, independente do fato de que estes normalmente cumpram suas promessas e tenham uma conduta relativamente verdadeira em suas relações.

4.1.2 Variável dependente

Os resultados da variável dependente, custos de transação, são compostos, inicialmente, a partir de seus escores médios e distribuições de frequências. A Tabela 6, a seguir, retrata a média percentual dos resultados indicados pelos respondentes¹⁸. Além disso, são apresentados os resultados da mediana de cada variável e o respectivo desvio-padrão.

TABELA 6
Resultados de média, mediana e desvio-padrão dos 4 diferentes tipos de custos de transação

Tipo de Custo	Média	Mediana	Desvio-padrão
Informação	8,80%	8%	5,85%
Negociação	15,89%	15%	7,60%
Implementação	7,94%	6%	4,52%
Controle	12,73%	11%	8,24%

Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica, a média dos resultados indica que a maior parte do tempo dos respondentes é gasto com ações de negociação; na verdade, trata-se da atividade mais central

¹⁸ Cabe ressaltar que esta questão teve resposta aberta, em que os respondentes foram estimulados a responder qual o percentual de seu tempo durante uma semana regular de trabalho era dedicado a cada uma das atividades indicadas como formadoras de cada categoria de custos.

dos compradores desta montadora ao conduzir os processos de compras ($X= 15,89\%$). O segundo fator que representa a maior contribuição para a geração de custos de transação diz respeito às atividades de monitoramento e controle ($X=12,73\%$), o que significa que os respondentes gastam um tempo importante, a fim de garantir que as condições pactuadas durante a fase de negociação serão efetivamente cumpridas a seguir.

O terceiro fator quanto à geração de custos de transação refere-se às atividades de informação ($X= 8,80\%$), que se relacionam às atividades de pesquisa de mercado, contatos com os fornecedores para solicitação e recebimento de cotações e detalhamento de informações referentes aos processos de compras. Por fim, a fase de implementação recebe a menor dedicação por parte dos compradores ($X= 7,94\%$). Nessa fase são desdobradas todas as condições pactuadas nos acordos, para atividades operacionais, bem como são planejadas as próximas etapas do desenvolvimento dos projetos, atividades que são coordenadas pelos compradores, mas nem sempre exigem sua interferência direta.

Em síntese, os resultados descritivos da variável dependente mostram uma concentração da geração de custos de transação nas etapas de negociação e monitoramento das condições em torno do estabelecimento das transações, e a soma de ambas as fases respondem por uma dedicação de uma média de quase 29% do tempo dos compradores durante uma semana regular de trabalho, em um total médio de cerca de 45% de dedicação às atividades de relacionamento com os fornecedores

4.1.3 Variáveis de controle

A primeira variável de controle utilizada foi o volume total de compras anuais dessa montadora. Pôde-se confirmar, conforme discutido no capítulo de metodologia, que a amostra atingiu a parcela mais representativa dos fornecedores dessa organização, tendo em vista que os 50 fornecedores sobre os quais foram colhidas avaliações, que correspondem a 11% do total de 476 fornecedores participantes da cadeia de fornecimento dessa montadora, respondem efetivamente por 56% do volume total de compras, ou seja, 3,35 bilhões de reais anuais em 2007. Além disso, também se destaca o elevado nível de concentração de negócios, pois um número de apenas 30 dos maiores fornecedores da amostra (portanto 6% do número total de organizações formadoras da cadeia de fornecimento desta montadora) responde por

quase metade (49%) do volume de compras totais em 2007 e por 88% do volume de compras alcançado pela amostra, conforme se verifica no Gráfico 17, a seguir.

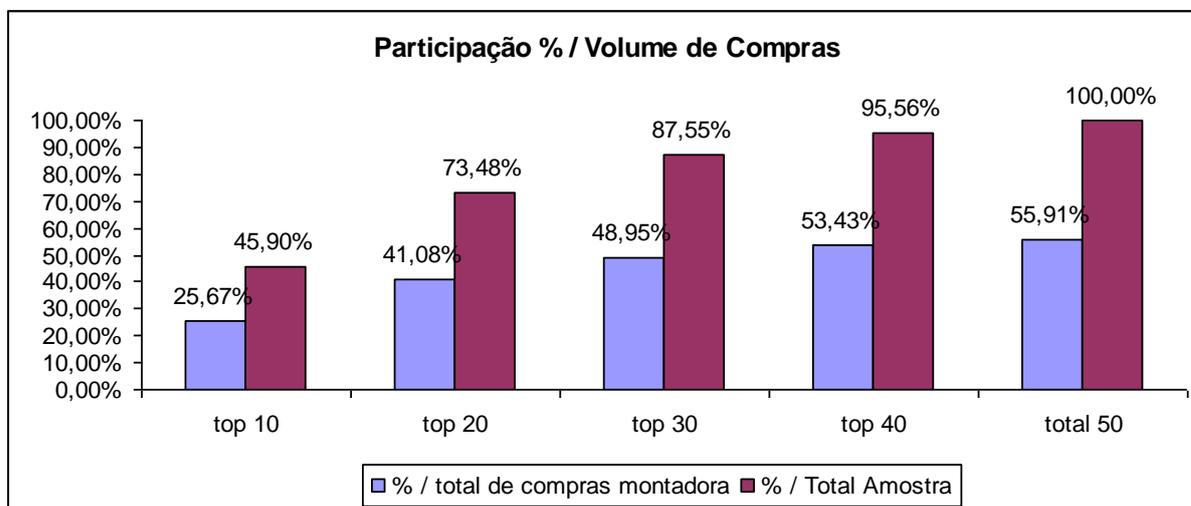


Gráfico 17: Distribuição de frequência da representatividade do volume econômico do faturamento dos principais fornecedores em relação ao volume total da amostra e em relação ao volume total de compras da montadora

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à distribuição da frequência referente ao faturamento dessas organizações, pode-se observar através do Gráfico 18, a seguir, que 92% dos fornecedores participantes da amostra têm um volume de vendas para a montadora superior a 20 milhões de reais anuais e respondem por 99,25% do volume total de vendas da amostra. A maior concentração de fornecedores, 84%, está na faixa entre 20 e 160 milhões de reais anuais, e representam 77% do volume total de compras da montadora¹⁹. A maior concentração proporcional do volume de compras está, por sua vez, localizada na parcela de 8% dos fornecedores com faturamento superior a 160 milhões de reais anuais, que respondem sozinhos por 22,65% do volume de compras da amostra; nesse grupo podem ser encontradas organizações com vendas anuais de até 240 milhões de reais anuais. Cabe destacar que esses dados salientam a concentração do volume de negócios com um pequeno número de empresas, bem como o grande volume de negócios mantido entre a montadora e a maioria das empresas que faz parte da amostra²⁰

¹⁹ Em relação ao volume total de compras da montadora em 2007, segundo informações fornecidas dela mesma.

²⁰ É necessário notar ainda que esses valores não correspondem ao volume total de faturamento dessas organizações, mas sim ao volume de vendas específico para a montadora em estudo. Esse fator sugere que o volume total de faturamento das organizações participantes da amostra pode facilmente ultrapassar 5 bilhões de reais anuais, o que sugere a prevalência de empresas de grande porte na amostra.

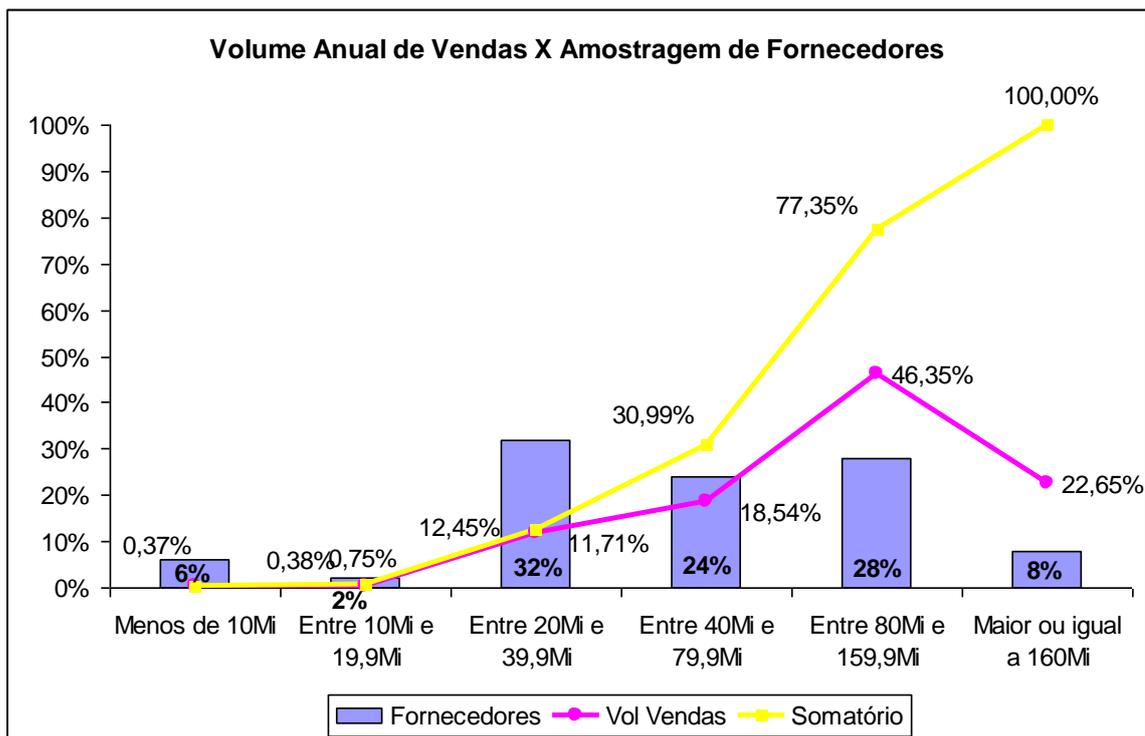


Gráfico 18: Distribuição de frequência da representatividade do volume econômico do faturamento dos principais fornecedores em relação ao volume da amostra, por faixa de faturamento de cada grupo de fornecedores

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à segunda variável de controle, tamanho da organização, o qual foi medido pelo número de funcionários, observa-se que a média geral do número de funcionários da amostra como 1.121. No entanto, analisando-se a distribuição de frequência dessa amostragem em um maior nível de detalhe, verifica-se que existe uma fatia de 46% da amostra formada por empresas com mais de 1.000 funcionários, e uma fatia maior, de 54% de fornecedores, com menos de 1.000 funcionários.

A média do número de funcionários do primeiro grupo é de 2.082 funcionários, e, ao observar-se a amostra com um nível de detalhe maior, encontra-se uma fatia dos 10% maiores fornecedores da amostra, composta por organizações com até 7.000 funcionários e uma média de 4.300 funcionários por fornecedor. Esses indicadores apontam novamente para um alto nível de concentração, tendo em vista que não só um pequeno grupo de empresas detém o maior volume de faturamento, como salientado anteriormente, como também é notável como as frequências da amostra, distribuídas em função do número médio de funcionários, são decrescentes, enquanto o número médio de funcionários de cada uma dessas categorias descreve uma acentuada curva ascendente, como se pode verificar no Gráfico 19, a seguir.

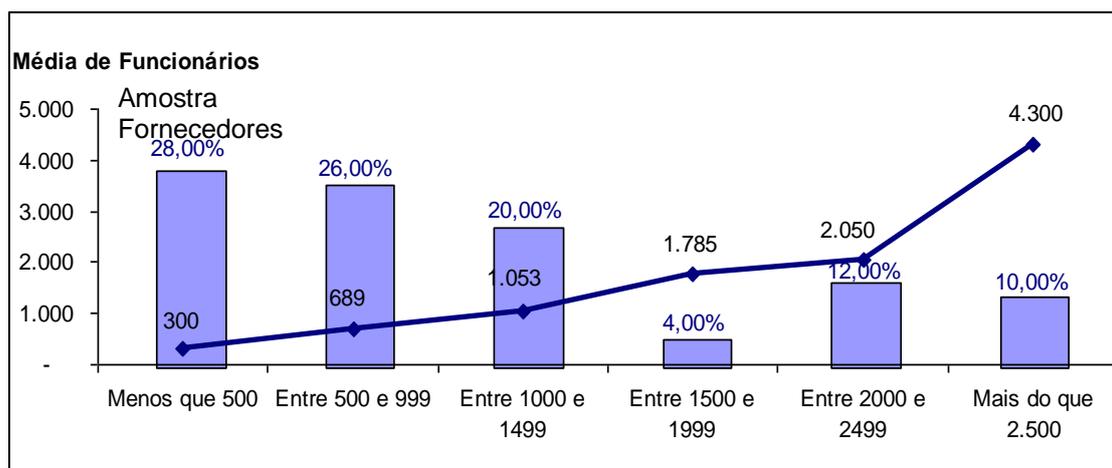


Gráfico 19: Distribuição de frequência de fornecedores da amostra por faixa de número de funcionários e número médio de funcionários de cada faixa

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda sobre as variáveis faturamento e tamanho das organizações, foi calculada a correlação entre suas respostas. O resultado aponta para uma correlação positiva, porém bastante baixa ($R^2 = 0,15$; Valor - $P < 0,05$). Isso significa que essas variáveis não necessariamente medem o mesmo fenômeno e nem sempre um maior volume de faturamento significa um fornecedor com maior número de funcionários, como se verifica no Gráfico 20, a seguir, que apresenta a reta de correlação, e por meio do qual se pode ter uma ideia da grande dispersão da amostra.

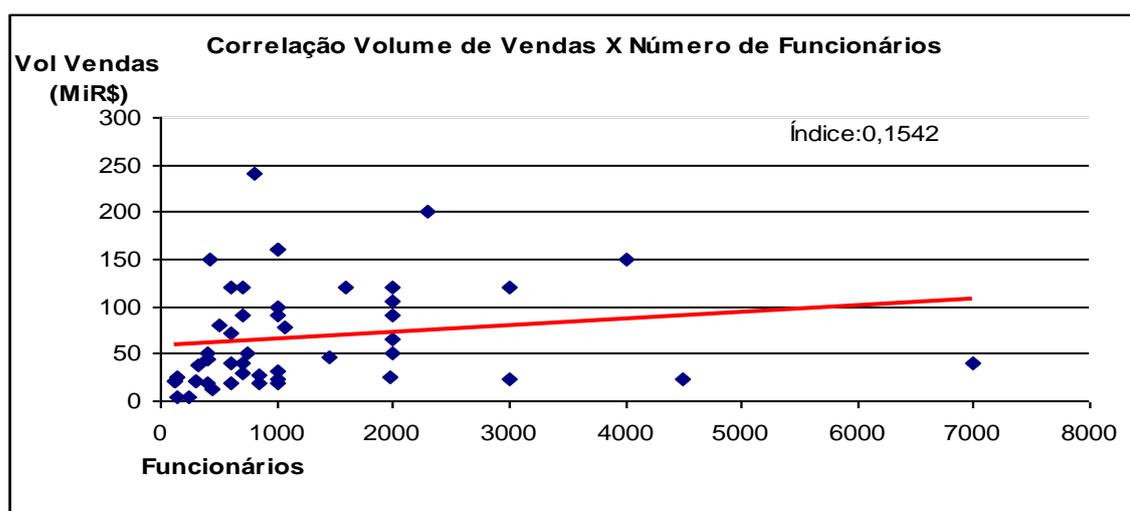


Gráfico 20: Correlação entre volume de vendas e número de funcionários

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao tempo de relacionamento desses fornecedores com a montadora, terceira variável de controle, é notável a prevalência de relacionamentos de mais longo prazo, pois, conforme se pode depreender do Gráfico 21, a seguir, 76% da amostra de fornecedores mantêm negócios com a montadora há mais de 10 anos, e uma parcela de 46% da amostra tem relacionamentos com mais de 20 anos de duração. A média geral da amostra é de 17 anos de relacionamento entre montadora e fornecedores pesquisados.

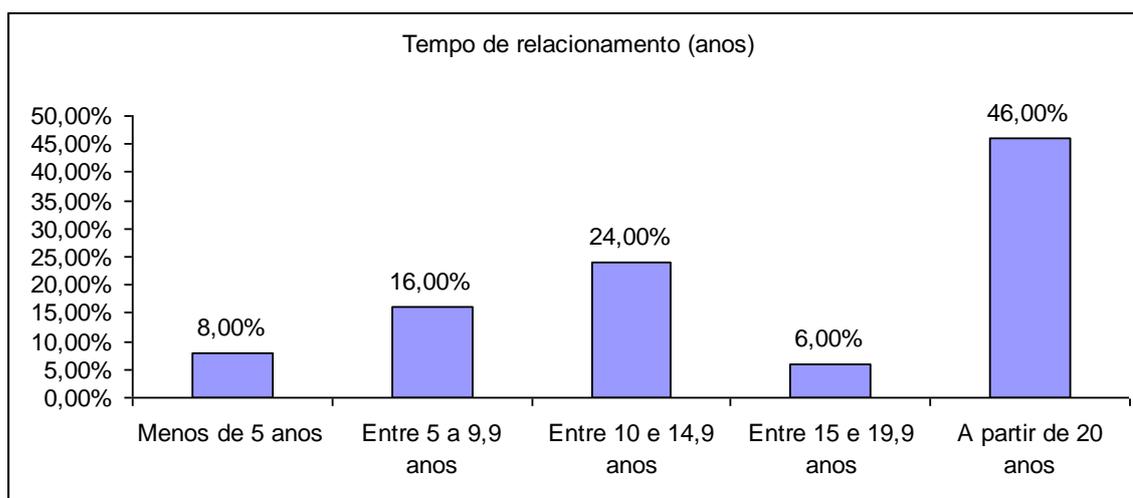


Gráfico 21: Distribuição de frequência de fornecedores por faixa de tempo de relacionamento
Fonte: Dados da pesquisa

Além do longo tempo de relacionamento, controlou-se também o volume de processos de compras de que esses fornecedores participam. Nesse caso pôde-se verificar que a frequência média de processos de compras da amostra é de cerca de 11 processos por ano, com uma duração média de 3,15 meses por processo. Isto significa que, na média, os fornecedores estão envolvidos na condução de pelo menos 2 a 3 processos concomitantemente, o que dá uma ideia da intensidade das atividades da montadora e dos fornecedores em torno do estabelecimento das transações.

Detalham-se esses dados no Gráfico 22, a seguir, o qual indica que 64% da amostra se mantêm abaixo da média de 11 processos ao ano; compõe o grupo de fornecedores com um volume de processos menor do que 10, com alguns poucos casos em que alguns fornecedores tiveram apenas 1 processo no ano. Já os 36% dos fornecedores restantes formam o grupo das organizações com 10 ou mais processos no ano, com casos extremos em que houve 40 ou mais processos de compras conduzidos no ano.

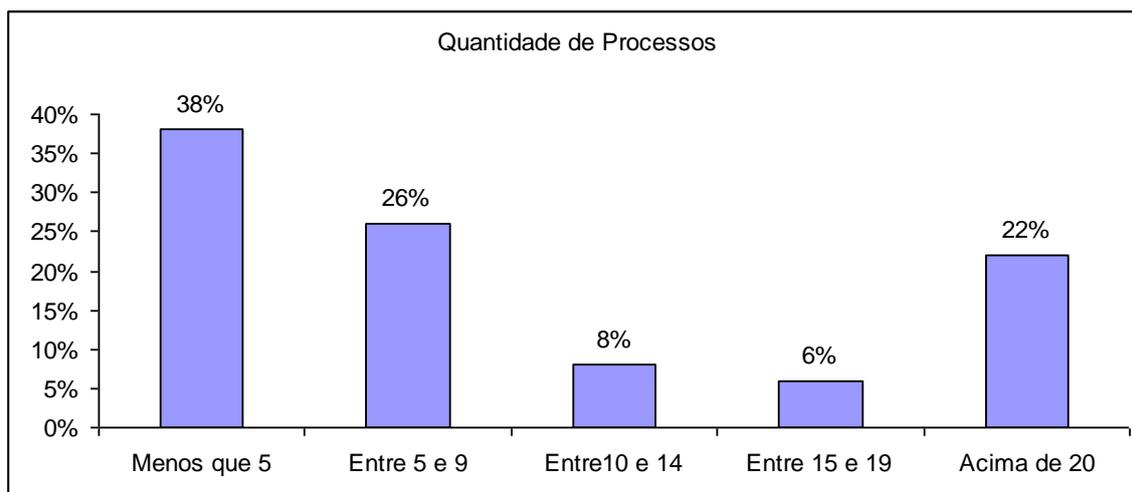


Gráfico 22: Distribuição de frequência de fornecedores por faixa de número médio de processos por ano
Fonte: Dados da pesquisa

Já no que se refere ao tempo de duração desses processos, sexta variável de controle, verificou-se, por meio do Gráfico 23, a seguir, que 88% dos resultados da amostra concentram-se entre 2 a 4 meses, com apenas 4% dos resultados com menos de 1 mês e 8% com resultados de 5 ou mais meses.

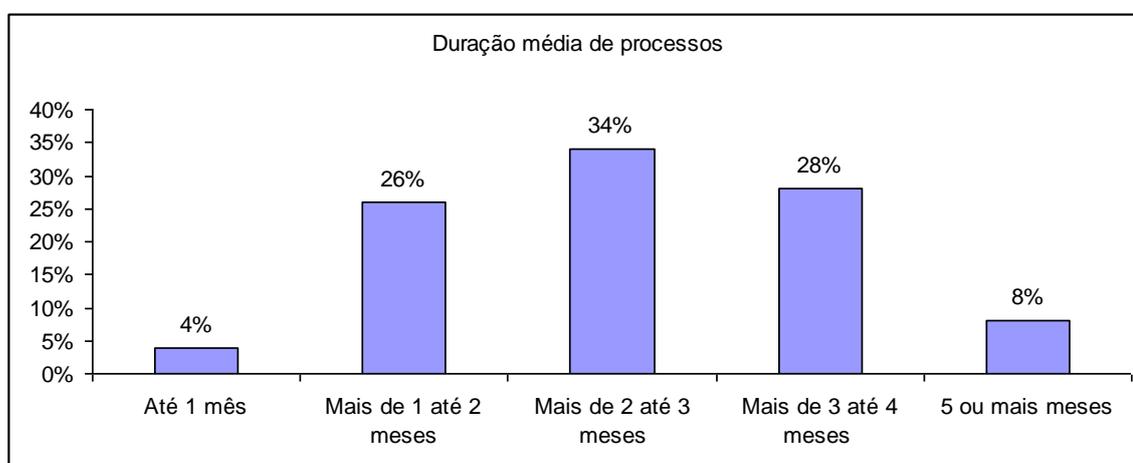


Gráfico 23: Distribuição de frequência de fornecedores por faixa de duração média de processos por ano
Fonte: Dados da pesquisa

Procurou-se analisar ainda qual o coeficiente de correlação entre quantidade de processos e duração média destes e verificou-se uma correlação negativa com índice de -0,2992, que indica que existe uma relação negativa entre eles, porém com intervalo de confiança inferior a 95% (Valor - $P < 0,05$). A lógica pode ser a de que um maior número de processos (tendo em vista o limite de tempo dos compradores) representa processos mais dinâmicos e rápidos, portanto de menor duração. Um menor número de processos, ao

contrário, permite maior aprofundamento e análise, e permite ainda aos compradores tomarem um pouco mais de tempo para a condução desses processos. A dispersão desses resultados e a reta de correlação podem ser verificadas no Gráfico 24, a seguir.

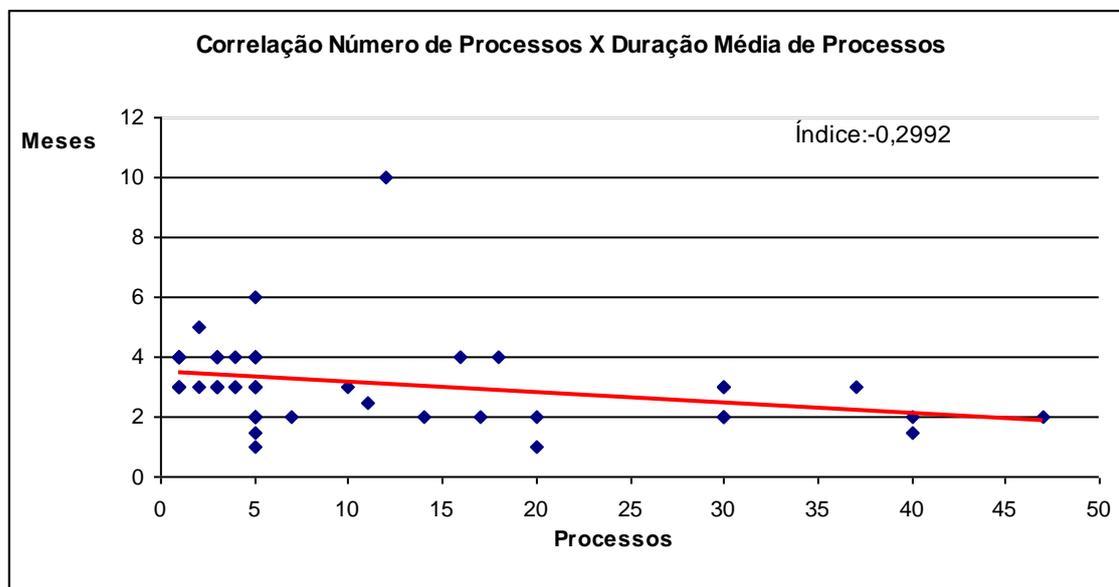


Gráfico 24: Correlação entre volume de vendas e número de funcionários
Fonte: Dados da pesquisa

A sétima e oitava variáveis de controle dizem respeito ao nível de complexidade dos produtos e dos negócios conduzidos pelas organizações, o que foi medido através de duas perguntas específicas, baseadas em escalas LIKERT de 5 pontos. A média de ambas as questões situaram-se em torno de 3,5 pontos, o que as posiciona como uma indicação de complexidade média a moderada. Através da distribuição da frequência, conforme Gráfico 25, a seguir, pode-se verificar que 74% das respostas referentes aos produtos e 80% das respostas referentes aos negócios situam-se em torno dessa média. Através do gráfico pode-se perceber ainda uma discreta diferença entre o nível de complexidade dos produtos e dos negócios, e os primeiros apresentam uma indicação de complexidade ligeiramente superior aos segundos.

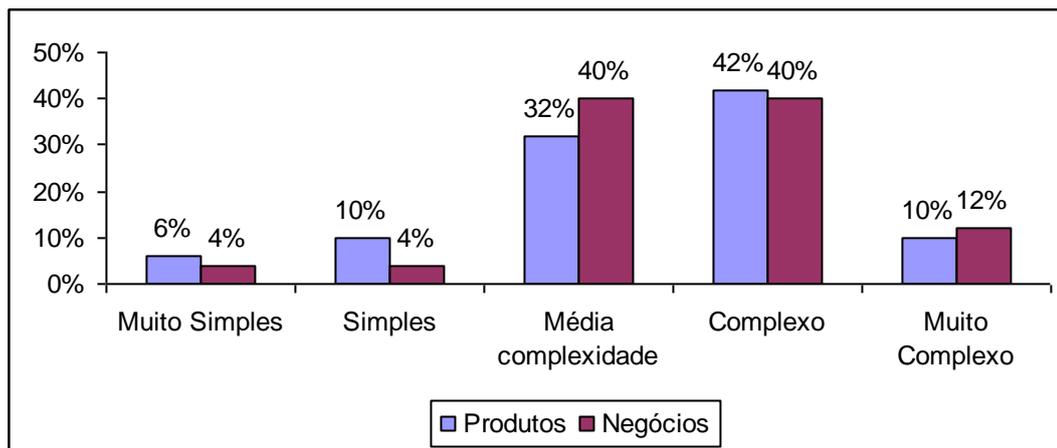


Gráfico 25: Distribuição de frequência de fornecedores por faixa de complexidade de produtos e negócios
Fonte: Dados da pesquisa

Em suma, os resultados da estatística descritiva acerca das variáveis de controle mostram a alta concentração de negócios com um pequeno grupo de organizações. Salientam ainda que praticamente a totalidade dos fornecedores mantém com a montadora relacionamentos de longa data, com uma média geral de cerca de 17 anos. Além disso, apontam que a maioria das organizações está envolvida em processos de estabelecimento de transações frequentes e cujo desenvolvimento ocorre em um tempo médio de até 4 meses, em torno de produtos e organizações de negócios de complexidade média a moderada.

4.2 Resultados de estatística inferencial

Nesta parte, será feita exposição dos testes de estatística inferencial, aplicados como a análise fatorial exploratória, para se verificar possíveis dimensões subjacentes entre as variáveis, os procedimentos adotados para testar e neutralizar os efeitos das variáveis de controle, de modo a permitir uma análise mais precisa do teste de hipóteses desta pesquisa. A seguir, será feita a análise de correlação entre as variáveis de controle e as variáveis dependentes, a fim de identificar a influência destas para o resultado da pesquisa, e, por fim, expõe-se a abordagem estatística utilizada de modo a desconsiderar esses efeitos e permitir a análise entre as variáveis independentes e dependentes de forma a evitar vieses.

4.2.1 *Análise fatorial*

Foi realizada a análise fatorial exploratória para testar a possibilidade de se reduzir o número de variáveis independentes a serem utilizadas na análise, identificando quais elementos poderiam ser considerados significativamente explicativos da formação do construto confiança. O método de extração dos fatores se deu pela análise de componentes principais, como de rotação pelo método Varimax e normalização Kaiser.²¹

Todas as variáveis referentes à mensuração de confiança foram incluídas na análise fatorial, conforme identificadas pelo Quadro 1, a seguir, cuja numeração indica sua ordem de localização no questionário e onde B equivale a questões sobre benevolência, I equivale a questões sobre integridade e, por fim, C refere-se a questões sobre competência.

²¹ Método de rotação ortogonal proposto por Kaiser (1985), em que as cargas rotadas maximizam variância do quadrado das cargas em cada coluna de \square ; se cargas em uma coluna forem \pm iguais, variância deverá ser próxima de zero. Dessa forma o método VARIMAX procura calcular os componentes principais, maximizando a variação entre os pesos dos mesmos, daí o nome Varimax (HARDLE; SIMAR, 2003)

Questões	Variáveis
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV deseja o melhor para minha empresa, mesmo que isto não o beneficie diretamente.</i>	B1
<i>O meu FORNECEDOR DE MAIOR APV desempenha suas atividades de forma correta</i>	C1
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV se comporta de forma verdadeira em nossas relações</i>	I1
<i>Eu sei que posso contar com meu FORNECEDOR DE MAIOR APV para me ajudar se minha empresa tiver dificuldades</i>	B2
<i>Se meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tivesse a chance, certamente tiraria vantagens de vulnerabilidades de minha empresa</i>	I2
<i>Não tenho quaisquer dúvidas de que meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tem competência para garantir o sucesso de projetos importantes nos quais minha empresa esteja envolvida</i>	C2
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tomaria ações nocivas contra minha empresa mesmo que estas pudessem ser evitadas</i>	B3
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tem um forte senso de justiça na condução de nosso relacionamento</i>	I3
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV tem total capacidade (técnica, interpessoal) para cumprir aquilo que dele se espera em nossas relações</i>	C3
<i>No momento de tomada de decisões, meu FORNECEDOR DE MAIOR APV se preocupa com o que é bom para minha empresa</i>	B4
<i>Meu FORNECEDOR DE MAIOR APV cumpre com suas promessas</i>	I4
<i>Eu não preciso conferir o trabalho efetuado por meu FORNECEDOR DE MAIOR APV para ter certeza de que o mesmo o desempenhou corretamente</i>	C4

Quadro 1: Indicação das variáveis utilizadas na análise fatorial

Fonte: Dados da pesquisa

Primeiramente foram calculadas as correlações entre todas essas variáveis de confiança, conforme apresentado pela Tabela 7, a seguir, que expõe a matriz de correlações, com seus respectivos níveis de significância (valores P), com os valores significativos.

Tabela 7
Resultados da análise de correlação entre variáveis de confiança

	B1	C1	I1	B2	I2	C2	B3	I3	C3	B4	I4	C4	
B1	Corr	-											
	P	-											
C1	Corr	0,4754974	-										
	P	0,000277*	-										
I1	Corr	0,6367750	0,5148837	-									
	P	0,000004*	0,000076*	-									
B2	Corr	0,2557391	0,4416268	0,3985267	-								
	P	0,038066*	0,000745*	0,002282*	-								
I2	Corr	0,1786606	0,4539873	0,4333043	0,4025516	-							
	P	0,1096766	0,000525*	0,000935*	0,002068*	-							
C2	Corr	0,1229710	0,2798013	0,1414749	0,2533082	0,1264706	-						
	P	0,1999564	0,025759*	0,1661112	0,039531*	0,1932657	-						
B3	Corr	0,1015717	0,4013286	0,2749744	0,4186379	0,3554216	0,1083250	-					
	P	0,2437011	0,002131*	0,027927*	0,001378*	0,006102*	0,2293819	-					
I3	Corr	0,4261050	0,5294855	0,7326693	0,5061130	0,4350624	0,1784656	0,3684408	-				
	P	0,001133*	0,000045*	0,000000*	0,000103*	0,000892*	0,1099324	0,004595*	-				
C3	Corr	0,0182642	0,2791783	0,0034259	0,2776171	0,0657827	0,5948980	0,0190526	0,1062450	-			
	P	0,4504363	0,026031*	0,4906805	0,026722*	0,3266876	0,000003*	0,4483081	0,2337428	-			
B4	Corr	0,2425991	0,2462429	0,4301610	0,6056532	0,2753075	0,2381359	0,3901127	0,6608702	0,1006004	-		
	P	0,046522*	0,044043*	0,001018*	0,0000020	0,0277729	0,0497052	0,002794*	0,000001*	0,2457984	-		
I4	Corr	0,2792118	0,4331609	0,3864019	0,2721135	0,5446506	0,3311755	0,3214704	0,4130292	0,1952193	0,3342048	-	
	P	0,026016*	0,000939*	0,003049*	0,0292798	0,0000261	0,0100520	0,012149*	0,001591*	0,0894366	0,009463*	-	
C4	Corr	0,0974215	0,2855030	-0,0049838	0,2217911	0,0643620	0,1292148	0,1404301	0,2664930	0,2340889	0,2445528	0,4736676	-
	P	0,2527272	0,023376*	0,4864440	0,0628100	0,3302006	0,1881131	0,1679208	0,032090*	0,0527341	0,0451803	0,000293*	-

Fonte: Dados da pesquisa

*** Resultados com intervalo de confiança igual ou maior que 95% - Valor - $P < 0,05$;**

Observa-se na Tabela 7 que, das 65 correlações calculadas, 38 (58%) apresentam um nível de confiança maior do que 95% (Valor - $P < 0,05$), o que sugere um significativo nível de identidade entre as variáveis e a indicação da viabilidade da análise fatorial exploratória. O Alfa de Cronbach²² geral dessa tabela de correlações pontuou em 0.835182, revelando que a confiabilidade das escalas foi alcançada uma vez que a literatura determina que esse valor deva ser superior a .70 (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998).

Quanto à adequação do tamanho da amostra para a realização da análise fatorial, a medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) correlata evidenciou um valor de .71, como pode ser verificado na Tabela 8, a seguir, indicando que a amostra era adequada para a análise fatorial (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998). O teste de esfericidade de Bartlett, por sua vez, rejeitou a existência de correlações iguais a zero entre os indicadores com valores - $P < 0,05$, conforme também se verifica na Tabela 8, a seguir, apontando que a matriz de correlações continha associações significativas entre variáveis.

²² Teste de validade das escalas múltiplas (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998)

TABELA 8
Resultados do teste de Kaiser-Meyer-Olkin e teste de Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,712138
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	243,1955
	DF	66
	Valor – P	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Para avaliar os fatores a serem extraídos para a análise, foi utilizado o critério de autovalores superiores a 1 (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998). A Tabela 9, a seguir, demonstra que apenas quatro fatores apresentaram autovalores superiores a essa medida, com um percentual acumulado de variância deste grupo de 70,11%.

TABELA 9
Resultados da análise fatorial

Factor	Autovalores	Variance (percent)	Percent cumulative
1	4,579702596	38,1641883	38,1641883
2	1,639256022	13,66046685	51,82465515
3	1,152910945	9,607591211	61,43224636
4	1,042289521	8,685746009	70,11799237
5	0,940451793	7,837098273	77,95509064
6	0,702564683	5,854705691	83,80979633
7	0,578303061	4,819192175	88,62898851
8	0,441636735	3,680306126	92,30929463
9	0,320411387	2,670094894	94,97938953
10	0,24803071	2,066922585	97,04631211
11	0,220351816	1,836265135	98,88257725
12	0,13409073	1,11742275	100

Fonte: Dados da pesquisa

Foram verificadas também se as cargas fatoriais (correlações simples entre as variáveis e os fatores) ultrapassavam a medida de .50 para serem consideradas significantes (MINGOTI, 2005; HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998) e se as comunalidades - ou seja, as porções da variância que uma variável compartilhada com todas as outras - evidenciavam percentuais maiores que .50 para capacitar uma interpretação mais consistente dos dados (MINGOTI, 2005; HAIR; ANDERSON; TATHAM., 1998). Os resultados dessas avaliações podem ser verificados na Tabela 10, a seguir, que destacam que apenas uma variável não atingiu o valor desejável de comunalidade, e no que se refere às cargas fatoriais, cada um dos

fatores teve apenas quatro variáveis que atingiram a carga fatorial desejável, com exceção do Fator 3, com apenas três variáveis.

TABELA 10
Resultados da análise fatorial – Cargas fatoriais e comunalidades

Varimax factor loadings	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Communality
BENEVOLÊNCIA_4	0,811672901*	0,18131087	0,053189953*	0,129843264	0,711374974**
BENEVOLÊNCIA_2	0,764217972*	0,196125917	0,075774365	0,27541732	0,704090929**
BENEVOLÊNCIA_3	0,689602167*	0,029347143	0,274127025	-0,089725252	0,559608649**
INTEGRIDADE_3	0,608582392*	0,572750417*	0,188224167	0,050276745*	0,736371655**
BENEVOLÊNCIA_1	0,000178112	0,867554036*	0,046642457	0,054340634*	0,757778461**
INTEGRIDADE_1	0,362871191	0,84760821*	0,023940257	-0,023072069	0,851220635**
COMPETÊNCIA_1	0,25583458	0,586113104*	0,407836593	0,235161073	0,63061132**
COMPETÊNCIA_4	0,087155019	-0,078821688	0,788476913*	0,16360017	0,662269715**
INTEGRIDADE_4	0,202920645	0,308441636	0,780992205*	0,131459518	0,763543461**
INTEGRIDADE_2	0,410207365	0,345881279	0,426829816	-0,075493142	0,475786849
COMPETÊNCIA_3	0,042472974	-0,020202902	0,142406158	0,888703757*	0,812285994**
COMPETÊNCIA_2	0,121901525	0,120560033	0,098396538	0,842697965*	0,749216443**
Sum of Squares	2,519599352	2,450787394	1,732013969	1,711758364	8,414159078
Percent of Variance	20,99666126	20,42322828	14,43344975	14,26465303	70,11799232

Fonte: Dados da pesquisa

* Cargas fatoriais superiores a .50

** Comunalidades superiores a .50

Com exceção desse último resultado de cargas fatoriais, que indica que a maioria das variáveis não apresentou uma carga significativa, todos os demais testes apresentados apontaram para a viabilidade da utilização da análise fatorial, sem maiores concessões. Além disso, Hair, Anderson e Tatham (1998) estabelecem, como limite aceitável para análise, que o conjunto de fatores criados somem um percentual acumulado de variância superior a 60%, enquanto o modelo deste estudo atingiu um número superior a 70%. Apesar desses resultados, tendo em vista que o teste de cargas fatoriais apresentou resultados menos robustos, e por se tratar de um questionário construído através da compilação de diversos instrumentos anteriores em uma amostra cujo número de questionários se encontra no limiar mínimo de viabilidade da análise (HAIR; ANDERSON; TATHAM, 1998), achou-se por bem elevar a exigência para um percentual não inferior a 90%.

Nesse caso, verificou-se que o número de elementos necessários para atingir esse valor seria de, no mínimo, oito, o que, nesta avaliação, representaria uma vantagem muito pequena no que se refere ao objetivo de redução de fatores. Essa vantagem por si só não justificaria a perda de informações das variáveis originais e, além disso, aumentaria a complexidade quanto à interpretação e a explicação da composição de cada fator. Em outras palavras, o “preço” a ser pago para reduzir as variáveis seria muito alto em comparação às vantagens de redução do

número de fatores, razão pela qual se achou por bem abandonar essa estratégia de redução de fatores e utilizar as análises fatorial e de correlações, até então executadas, apenas com o respaldo de que as questões utilizadas para medir o construto confiança através de seus elementos fundamentais efetivamente confirmaram variáveis semelhantes.

4.2.2 Análise de Correlação de Spearman

Em seguida à análise fatorial, procedeu-se à análise dos possíveis efeitos das variáveis de controle sobre as variáveis dependentes e à abordagem estatística para analisar essa influência indesejável e poder interpretar os resultados finais de modo a evitar vieses. Para tanto, executou-se a análise de correlação de Spearman entre as variáveis de controle e as variáveis dependentes, o que se justifica tendo em vista se tratarem de dados da escala ordinal categórica, violando as suposições de normalidade exigidas pelos testes paramétricos (HALL; HAAS; JOHNSON, 1967).

Os resultados desse estudo podem ser visualizados na Tabela 11, a seguir.

TABELA 11
Resultados da análise de correlação de Spearman entre variáveis de controle e variáveis dependentes

Variável de Controle		% Ações Informação	% Ações Negociação	% Ações Implementação	% Ações Monitoramento	Soma dos %
Qtde Processo Compra	Correlação	0,252	0,065	-0,108	-0,109	0,189
	Valor-P	0,081	0,657	0,462	0,456	0,194
Duração Média Processo	Correlação	-0,363	-0,111	0,045	0,450	0,028
	Valor-P	0,010*	0,446	0,758	0,001*	0,850
Complexidade Peças	Correlação	-0,112	0,076	-0,046	0,039	0,002
	Valor-P	0,445	0,604	0,753	0,788	0,988
Complexidade Negócios	Correlação	-0,240	0,234	-0,108	0,126	0,123
	Valor-P	0,097	0,106	0,459	0,390	0,398
Tempo de Relacionamento	Correlação	0,122	-0,199	-0,177	0,199	-0,104
	Valor-P	0,403	0,170	0,223	0,170	0,478
Número Funcionários	Correlação	0,156	-0,116	0,235	-0,149	-0,064
	Valor-P	0,283	0,428	0,105	0,307	0,660
APV Médio	Correlação	-0,039	-0,109	0,091	-0,013	0,021
	Valor-P	0,791	0,454	0,532	0,927	0,888

Fonte: Dados da pesquisa

*Correlação significativa a um nível de confiança de 95% (Valor-- P < 0,05).

Como se pôde observar, apenas a variável duração média processo apresentou correlação significativa para Valor – P < 0,05 com os percentuais de ações de informações e monitoramento. No caso da correlação da duração média processo, com as ações de informações, é ainda importante ressaltar que a correlação foi negativa, com resultado de -

0,363 sugerindo que o aumento da duração dos processos não proporciona aumento do tempo gasto com as ações de informação e nem é influenciado positivamente por esse fator, como seria de se esperar; ao contrário, sendo a relação negativa, sugere que o aumento do tempo médio dos processos está correlacionado à queda do volume de tempo gasto com as ações de informação.

Já no que se refere à correlação da variável tempo do processo com as ações de monitoramento, esta foi positiva, indicando que o aumento do tempo médio de processo se relaciona ao aumento do tempo gasto com as ações de monitoramento e, além disso, apresentou um Valor - P de apenas 0,001.

Esses resultados podem ser interpretados em conjunto da seguinte maneira: em processos mais longos, o que ocorre é um deslocamento do foco dos compradores, das atividades ligadas à busca de informação, para as atividades de monitoramento e reforço. Isto pode ocorrer primeiramente pelo fato de que as atividades relacionadas à busca de informações para o estabelecimento de uma transação, apesar de ocorrerem de forma mais intensa nas fases iniciais dos processos, também ocorrem no decorrer desses processos. Dessa forma, quando estes se alongam, por razões não ligadas à busca de informações, como, por exemplo, quando se aguarda a execução de uma tarefa mais longa por parte do fornecedor, ou se monitora o perfeito cumprimento das condições contratadas, isto não significa necessariamente que os compradores terão que empreender maiores esforços para buscar mais informações; pode ser que estes já disponham de todas as informações necessárias, o que significa que o gasto percentual de tempo com essas atividades será proporcionalmente reduzido. Ao contrário, no caso das ações de monitoramento, aproveitando o mesmo exemplo, pode ser que o processo se alongue exatamente porque os compradores tenham que acompanhar a execução de uma tarefa importante por parte do fornecedor, ou garantir o cumprimento das condições contratadas, o que demanda um percentual maior de seu tempo.

Um outro ponto a ser ressaltado é que o fato de não terem sido localizadas outras correlações significativas foi de certo modo motivo de surpresa, pelo fato de que a expectativa inicial desta pesquisa seria a de encontrar um número muito maior de correlações positivas entre as variáveis de controle e as variáveis dependentes. Tais resultados podem ser explicados a partir de um certo grau de homogeneidade da amostra, no que se refere principalmente às variáveis de controle mais relevantes, como tempo de relacionamento, volume de negócios e complexidade de produtos e negócios. Quando se emprega aqui a palavra homogeneidade, cabe esclarecer, não se faz isto porque os resultados dessas variáveis sejam de pouca dispersão, mas porque a maioria das respostas coloca esses indicadores

mediamente superiores a certos “gatilhos”, a partir dos quais se sugere que não tenham mais grande influência no tempo que os compradores lhes dedicam. Em outras palavras, quando a amostra apresenta, em sua maioria, fornecedores com mais de 500 funcionários (72%); com faturamentos superiores a 20 milhões de reais anuais (92%); com relacionamentos de duração superior a cinco anos (92%); e com produtos e negócios de complexidade média a elevada (84% produtos, 92% negócios), sugere-se que esses talvez não sejam mais os fatores que possam influenciar a forma como os compradores se dedicam a seus negócios, uma vez que todos esses fornecedores são de grande relevância, sob qualquer aspecto que os avalie.

4.2.3 Teste de Kruskal-Wallis: os efeitos das variáveis de controle

Em que pese o fato de que sejam apenas duas as correlações significativas encontradas entre as variáveis de controle e as variáveis dependentes, seus efeitos devem ser isolados. Para que isto fosse possível, o primeiro passo foi estudar, de forma mais aprofundada, como se dava esse efeito e procurar uma forma de compreender os resultados de forma a desconsiderá-los a fim de que a análise final não apresentasse o viés de outras variáveis que não as independentes. Dessa forma foram estudados os gráficos de dispersão e identificaram-se “conglomerados” de observações (eixo dos meses), ou seja, com valores similares em relação às respostas dos eixos: % ações e % monitoramento respectivamente, como se pode verificar pelos gráficos a seguir.

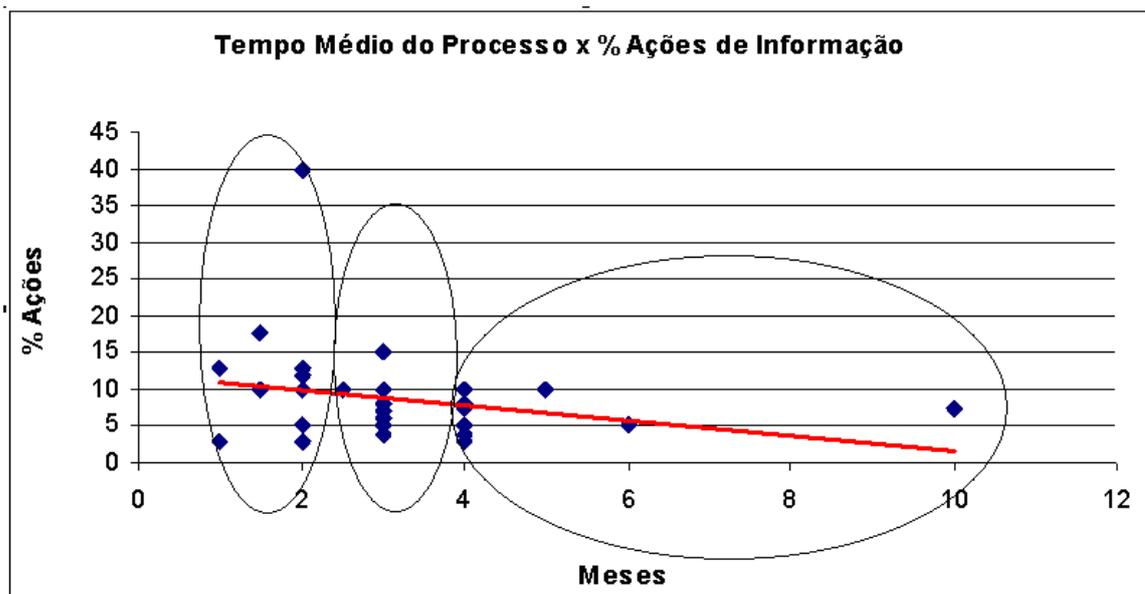


Gráfico 26: Análise da recategorização da dispersão entre tempos médios do Processo e Ações de informação

Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica no Gráfico 26, referente à correlação entre tempo médio de processo e percentual de tempo empregado nas ações de informação, há três grupos de respostas que podem ser agrupadas, bastando modificar o parâmetro da distribuição de frequência para: “Até 2 meses”, “Maior que 2 e menor que 4 meses” e “A partir de 4 meses”.

O mesmo pode ser feito com o Gráfico 27, referente à correlação entre tempo médio de processo e percentual de tempo empregado nas ações de monitoramento, exposto a seguir.

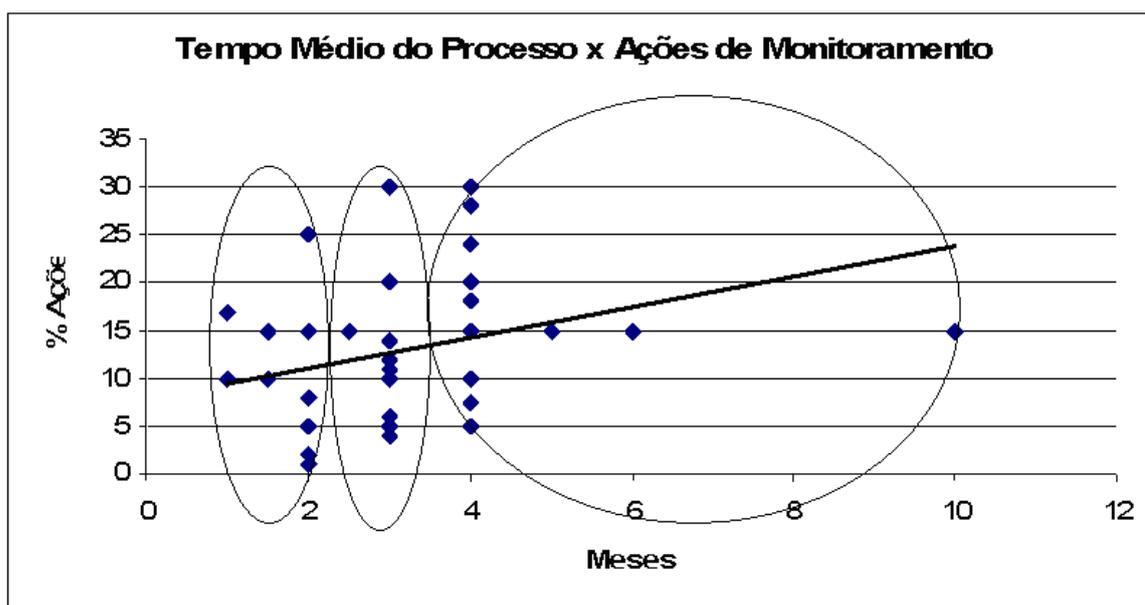


Gráfico 27: Análise da recategorização da dispersão entre tempos médios do processo e ações de monitoramento

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da recategorização do eixo dos valores referentes ao tempo médio de processo, criaram-se as três novas faixas de frequência, identificadas da seguinte forma: 2 = “Até 2 meses”, 3 = “Maior que 2 e menor que 4 meses” e 4 = “A partir de 4 meses”, conforme se visualiza através dos gráficos a seguir, sendo o primeiro, Gráfico 28, referente às ações de informação.

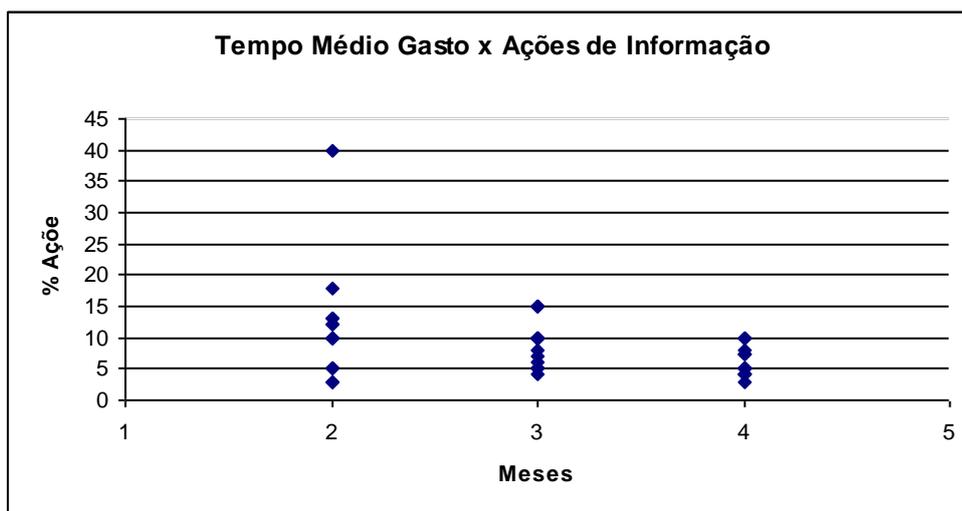


Gráfico 28: Recategorização da dispersão entre tempos médios do processo e ações de informação

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir visualiza-se o Gráfico 29, correspondente à recategorização de resultados referente a ações de monitoramento.

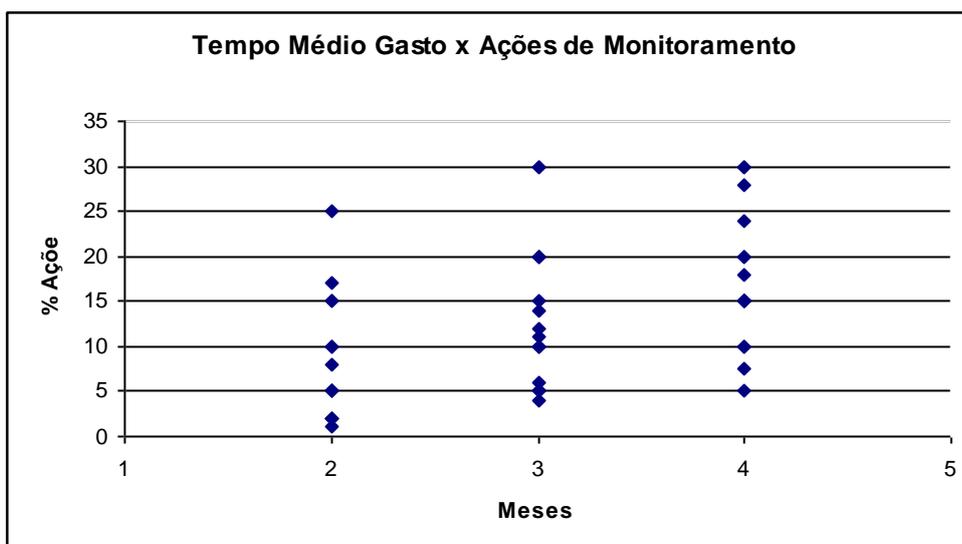


Gráfico 29: Recategorização da dispersão entre tempos médios do processo e ações de monitoramento

Fonte: Dados da pesquisa

Após a criação dos blocos nas variáveis de % de ações de monitoramento e informações, foi utilizado um teste não paramétrico para verificação de diferença significativa entre esses blocos, chamado Teste de Kruskal- Wallis. Esse teste é o mais apropriado para dados categóricos, em que a suposição de normalidade dos dados não pode ser atendida (HALL; HAAS; JOHNSON, 1967).

TABELA 12
Resultados do teste de Kruskal Wallis

Teste de Kruskal Wallis				Teste de Kruskal Wallis			
Meses	Qtde		Informação	Meses	Qtde		Monitoramento
Até 2	15	Qui-Quadrado	8,509	Até 2	15	Qui-Quadrado	10,432
> 2 < 4	18	Graus de Liberdade	2	> 2 < 4	18	Graus de Liberdade	2
A partir de 4	17	Valor - P	0,014*	A partir de 4	17	Valor - P	0,005*
Total	50			Total	50		

Fonte: Dados da pesquisa

***Correlação significativa a um nível de confiança de 95% (VALOR - P < 0,05).**

O teste apontou para uma significativa diferença entre os blocos de cada uma das correlações, tendo em vista que os Valores - P de cada grupo de blocos apontou para a significância da construção destes (Valor - P < 0,05), confirmando que o agrupamento de respostas foi válido e estatisticamente significativo para separar diferentes grupos de respostas. Essas informações foram então mantidas em separado, para serem combinadas posteriormente com os resultados dos testes de correlações entre variáveis independentes e dependentes, que foram feitos a seguir.

4.3 Teste de hipóteses: correlação e regressão múltipla

4.3.1 Correlações entre grau de confiança e custo de transação

A etapa seguinte da análise, e uma das mais importantes, foi o teste das hipóteses, cujo ponto de partida foi a análise das correlações entre a confiança, representada pelo somatório das variáveis de competência, benevolência e integridade, com os custos de transação, representados pelos percentuais de tempo gasto semanalmente em ações de informação, negociação, implementação e monitoramento. Depois de realizado o teste das correlações entre todas as variáveis, foram testadas correlações específicas com as variáveis de controle

que apresentaram influência sobre as variáveis dependentes, de modo a desconsiderar sua influência.

Na Tabela 13, abaixo, podem-se verificar os resultados da correlação entre todas as variáveis de confiança *versus* cada um dos custos de transação.

TABELA 13
Resultados do teste de correlação entre pilares de confiança e custos de transação

		Soma Competência	Soma Integridade	Soma Benevolência	Soma Total Confiança
% Ações de Informação	Correlação	0,255	0,255	0,071	0,105
	Valor-P	0,077	0,077	0,629	0,472
% Ações de Negociação	Correlação	-0,246	-0,408	-0,195	-0,387
	Valor-P	0,088	0,003*	0,180	0,006*
% Ações Implementação	Correlação	0,123	0,147	0,234	0,173
	Valor-P	0,399	0,312	0,105	0,235
% Ações Monitoramento	Correlação	-0,290	-0,343	-0,351	-0,356
	Valor-P	0,043*	0,015*	0,013*	0,012*
Soma Total % Ações	Correlação	-0,161	-0,532	-0,374	-0,451
	Valor-P	0,269	0,000*	0,008*	0,001*

Fonte: Dados da pesquisa

*Correlação significativa a um nível de confiança de 95% (VALOR - P < 0,05)

Pode-se observar que duas das quatro categorias de ações formadoras de custos de transação apresentaram correlações significativas com a confiança (ou seja, com valor P < 0,05), sendo as ações de negociação (R²= -0,387 / Valor - P < 0,05) e as ações de monitoramento (R²= -0,356 / Valor - P < 0,05). Como se verifica, ambas as correlações foram negativas, ou seja, apontam que o aumento da confiança correlaciona-se com uma diminuição dos custos de transação.

Por fim, tendo em vista que as duas categorias de custos que apresentaram correlações significativas com a confiança são também as maiores geradoras de custos, segundo os dados desta pesquisa, pode-se constatar que a confiança geral está também relacionada negativamente aos custos de transação (R²= -0,451; Valor - P < 0,05). Esse efeito pode também ser visualizado no Gráfico 30, a seguir, em que se pode verificar a relação entre esses fatores.

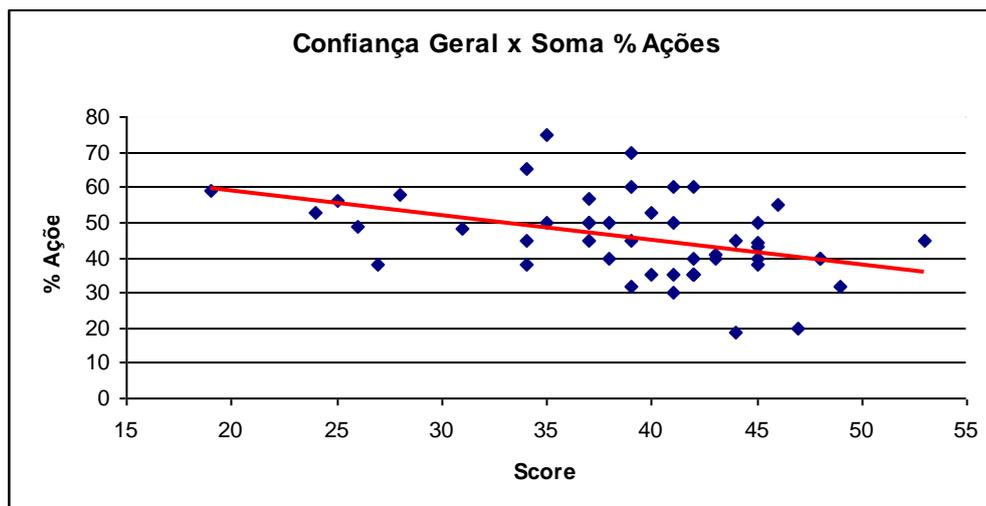


Gráfico 30: Dispersão e correlação entre confiança geral e somatório dos custos de transação
Fonte: Dados da pesquisa

Como se verifica, quando analisadas as correlações das ações formadoras de custos de transação com a confiança geral, encontrou-se correlação negativa significativa (Valor - $P < 0,05$) com ações de negociação ($R^2 = -0,387$), monitoramento ($R^2 = -0,356$) e soma total das ações ($R^2 = 0,451$). Ou seja, quando os respondentes apresentam uma maior percepção de confiança geral em relação a seus fornecedores, tendem a investir menos tempo em ações de negociação e monitoramento das ações dos últimos, o que reflete em um resultado também significativo para o total das ações formadoras de custos de transação. Já no que se refere às ações de informação e de implementação, não foram verificadas correlações significativas com qualquer dos elementos de confiança, o que indica que a confiança não está relacionada significativamente com os custos relacionados às atividades de busca de informação ou de implementação de contratos.

Em uma análise mais aprofundada dos resultados das correlações que apresentaram resultados significativos, podem-se verificar quais dos pilares fundamentais de confiança foram os responsáveis por essas correlações. O primeiro deles, ligado às ações de negociação, refere-se à integridade ($R^2 = -0,408$; Valor - $P < 0,05$). Já os elementos benevolência e competência, embora tenham também apresentado correlações negativas com os custos de negociação ($R^2 = -0,195$ e $R^2 = -0,246$ respectivamente), não apresentaram valores - P significativos (respectivamente, valor - $P = 0,180$ e valor - $P = 0,088$).

Tendo em vista que apenas a integridade apresenta correlação significativa com as ações de negociação, pode-se entender que a atividade de negociação tem uma ligação maior com a expectativa do cumprimento de promessas e a credibilidade das palavras da outra parte, do que com as questões ligadas à habilidade ou às intenções benevolentes desta. No que se

refere a esses pilares, entende-se que a avaliação de competência, embora relevante, pode não estar em discussão no momento da negociação; eis que esta é uma avaliação que já pode ter sido feita anteriormente (tendo em vista o longo tempo de relacionamento entre as organizações) e, portanto, pode ter mais ligação com a decisão de iniciar contratação do que propriamente com a negociação em si. Já a benevolência está mais ligada à preocupação com o bem da outra parte, o que não significa necessariamente que esta irá oferecer sempre as melhores condições em uma negociação, razão pela qual uma percepção positiva dessa característica nem sempre significa uma economia de esforços nas atividades de negociação.

No que se refere às ações de monitoramento, elas apresentaram correlações significativas (Valor – $P < 0,05$) com a confiança geral ($R^2 = -0,356$), bem como todos os seus elementos fundamentais (competência, $R^2 = -0,290$; integridade, $R^2 = 0,343$; benevolência, $R^2 = -0,351$), sendo todas negativas, indicando que o aumento da confiança relaciona-se negativamente com esses custos de transação. Esse resultado decorre do fato de que as atividades de monitoramento são aquelas que garantem o cumprimento das condições ora estabelecidas na negociação e têm ligação significativa com questões referentes ao cumprimento de promessas e acordos e à credibilidade das informações anteriormente prestadas (o que se relaciona ao pilar da integridade); com a disposição para se fazerem ajustes necessários aos acordos e condições pactuadas a fim de modificar parâmetros de modo a garantir bons resultados para as partes diante de questões não previstas (o que se relaciona ao pilar da benevolência); e principalmente, com a realização correta das tarefas ora contratadas (o que se relaciona ao pilar da competência).

4.3.2 O efeito das variáveis de controle

Como apresentado anteriormente, verificou-se que apenas a variável tempo médio de processo apresentou correlação significativa para as variáveis dependentes, sendo ações de informação ($R^2 = -0,363$; Valor – $P < 0,05$) e ações de monitoramento ($R^2 = 0,450$; Valor – $P < 0,05$). A partir desse resultado, foram criados blocos de respostas, tomando como parâmetro a aglutinação de respostas semelhantes para esta variável de controle, o que deu origem a diferentes cenários dentro dessa amostra. Nesses cenários, a variação da variável tempo médio de processo é menor e, portanto, é também menor sua influência sobre a variável dependente. Isto nos permite testar novamente as correlações entre as variáveis

independentes e dependentes em um contexto de diferentes parâmetros de tempos médios de processos, verificando seus resultados com uma menor influência desses elementos.

As tabelas a seguir apresentam essas correlações, detalhando os resultados dentro dos diferentes cenários, levando-se em consideração sua interpretação de modo a descontar os efeitos da variável tempo médio do processo, para as ações de monitoramento e ações de informações. Os cenários correspondem ao agrupamento dos resultados pelas categorias de tempo médio do processo, divididos entre as seguintes categorias: “0 a 2 meses”, “mais de 2 e menos de 4 meses” e “a partir de 4 meses”. A Tabela 14 apresenta o resultado das correlações entre confiança e seus elementos fundamentais com ações de informação, conforme pode ser visualizado a seguir.

TABELA 14
Resultados da correlação entre pilares de confiança e ações de informação sob 3 diferentes cenários de tempos médios de processo

		Ações de Informação		
Cenários de tempo Médio de processo		Até 2 meses	> 2 ;< 4 meses	A partir de 4
Competência	Correlação	0.332	-0.073	-0.520
	Valor P	0.227	0.780	0.032*
Integridade	Correlação	-0.153	-0.368	-0.539
	Valor P	0.586	0.146	0.025*
Benevolência	Correlação	-0.166	-0.268	0.344
	Valor P	0.555	0.298	0.176
Soma Total (Confiança)	Correlação	0.046	-0.232	0.474
	Valor P	0.870	0.370	0.055

Fonte: Dados da pesquisa

***Correlação significativa a um nível de confiança de 95% (Valor-P < 0,05)**

Nota-se que, no âmbito dos processos com tempo médio de duração maior ou igual a 4 meses, existe uma correlação significativa (Valor - P < 0,05) e negativa tanto para competência ($R^2 = -0,520$) quanto para integridade ($R^2 = -0,539$) em relação ao tempo gasto com ações de informação. Ou seja, em processos com tempo de duração superior a 4 meses, quanto maiores são as percepções de competência e integridade, menor o tempo gasto com as ações de informação.

Como se pode verificar, embora a integridade tenha apresentado correlação significativa com as ações de informação, isto só ocorreu nesta amostra, no âmbito dos processos com mais de 4 meses de duração, o que corresponde a apenas 34% dos resultados; abaixo desse valor, não houve qualquer correlação significativa. Esse resultado corrobora o

resultado da correlação geral de integridade com ações de informação sem a utilização do detalhamento em blocos, que também não apresentou resultado significativo. Considerando-se essa comparação e o resultado significativo para apenas uma pequena parte da amostra, entendeu-se que não é significativa a influência dessa variável de controle para a análise das hipóteses apresentadas, portanto, assume-se como irrelevante para os fins do presente estudo.

Testou-se também a influência da variável de controle tempo médio do processo para as ações de monitoramento, aplicando a mesma abordagem e utilizando a mesma divisão de cenários blocos para manter a coerência da análise. Calcularam-se novamente todas as correlações entre as variáveis independentes e dependentes e os resultados podem ser verificados na Tabela 15, a seguir.

TABELA 15
Resultados da correlação entre pilares de confiança e ações de monitoramento sob 3 diferentes cenários de tempos médios de processo

		Ações de Monitoramento		
Cenários de tempo médio de processo		Até 2 meses	> 2 ;< 4 meses	A partir de 4
Competência	Correlação	-0.189	-0.325	-0.531
	Valor P	0.050*	0.048*	0.028*
Integridade	Correlação	-0.030	-0.449	-0.764
	Valor P	0.915	0.049*	0.000*
Benevolência	Correlação	-0.205	-0.284	-0.695
	Valor P	0.464	0.026*	0.002*
Soma Total (Confiança)	Correlação	-0.074	-0.371	-0.692
	Valor P	0.792	0.014*	0.003*

Fonte: Dados da pesquisa

***Correlação significativa a um nível de confiança de 95% (Valor-P < 0,05)**

Observa-se que, para processos com tempo médio de duração maior do que 2 meses, existe uma correlação significativa (Valor - P < 0,05) e negativa entre as ações de monitoramento e os pilares da benevolência ($R^2 = -0,284^{**}$; $R^2 = -0,692^{***}$) e integridade ($R^2 = -0,449^{**}$; $R^2 = -0,764^{***}$); há também uma correlação significativa (Valor - P < 0,05) entre esta categoria de custos e confiança geral ($R^2 = -0,371^{**}$; $R^2 = -0,692^{***}$). Já no que diz respeito às correlações entre competência e custos de monitoramento, estas apresentaram correlações significativas (Valor - P < 0,05) com as ações de monitoramento em todos os

* Para processos com duração de até dois meses

** Para processos com duração maior do que dois meses e menor do que quatro meses

*** Para processos com duração de quatro ou mais meses

blocos de respostas ($R^2 = -0,189^*$; $R^2 = -0,325^{**}$; $R^2 = -0,531^{**}$). Tendo em vista esses resultados, verifica-se que, alterando o cenário de tempo de relacionamento, pouca modificação ocorre nas correlações entre variáveis dependentes e independentes; apenas no que se refere ao cenário de menos de 2 meses de tempo médio de processo de compras, é que não existe correlação significativa entre integridade, benevolência e confiança geral, com as ações de monitoramento. É importante ressaltar, ainda, que este último cenário, no entanto, responde por apenas 30% da amostra.

Em suma, quando se analisaram os resultados originais das correlações entre variáveis independentes e dependentes, estas apontaram para a existência de correlações significativas entre todos os pilares de confiança e também a confiança geral, com as ações de monitoramento; e quando se testaram essas correlações em diferentes cenários de tempos médios de processos de compras, estas se mantiveram válidas na maioria das vezes, sem variações significativas entre os cenários. Esses resultados sugerem a confirmação das correlações entre as variáveis independentes e dependentes, uma vez que a influência dos diferentes cenários de tempo médio de relacionamento não apresentou influência significativa no que se refere ao teste das hipóteses desta pesquisa.

4.3.3 *Análise de regressão múltipla*

A análise de regressão teve por objetivo examinar, de forma multivariada, o efeito das variáveis independentes e de controle, sobre as variáveis dependentes, de modo a testar as hipóteses. Para tanto, criaram-se quatro modelos de regressão, para o teste de cada uma das hipóteses relacionadas a cada um dos quatro tipos de custos de transação.

Inicialmente, para certificar-se da viabilidade da análise de regressão, testou-se a existência do efeito de “multicolinearidade” da amostra, ou seja, a medida em que as variáveis são redundantes ou explicam de forma idêntica o mesmo fenômeno. Da “multicolinearidade” diz-se que esta é completa quanto mais os coeficientes de correlação entre as variáveis se aproximam de 1. Como se pôde verificar na Tabela 15, de correlações gerais, não houve qualquer indicação de multicolinearidade, pois nenhuma das 65 correlações testadas apresentou resultado próximo de 1, e apenas 7 ultrapassaram 0,5.

* Para processos com duração de até dois meses

** Para processos com duração maior do que dois meses e menor do que quatro meses

Outra forma de verificar a existência de multicolinearidade é por meio da medida VIF (*variance inflation factor*), que avalia o efeito de outras variáveis preditoras no coeficiente de regressão. Assume-se que valores mais altos de VIF indicam um alto grau de multicolinearidade. Hair, Anderson e Ttatham (1998) sugerem o valor máximo de 10.0 para estabelecer o limiar significativo de avaliação. Como se pode verificar na Tabela 16, a seguir, os modelos de regressão testados apresentaram resultados bastante baixos dos testes VIF, todos por volta de 1, o que indica grau de multicolinearidade praticamente irrelevante.

TABELA 16
Resultados do teste VIF

Variável dependente da Regressão	Valor VIF
Custos de informação	1,0014
Custos de negociação	1,0115
Custos de implementação	1,0146
Custos de monitoramento	1,0460
Total dos custos de transação	1,0005

Fonte: Dados da pesquisa

Diante desses parâmetros, o primeiro modelo de regressão refere-se ao relacionamento entre a variável de confiança e as variáveis de controle, com a variável dependente ações de informação, e procura testar a primeira hipótese, que sugere a existência de uma relação negativa entre confiança e os custos de transação gerados pelas atividades de informação. Seus resultados estão expostos na Tabela 17, a seguir.

TABELA 17
Resultados do modelo de regressão linear multivariada entre as variáveis independente e de controle com a variável dependente ações de informação

Variáveis que entraram no modelo			
	β	T	Valor P
(Constant)	6,114694	6,282	0,000064973
Qtde_Processo_Compra	0,23951	4,019	0,000210521
Variáveis excluídas do modelo			
	β	T	Valor P
Tempo_Relacionamento	0,064188178	0,501691944	0,618277063
Soma_Confiança	0,026940739	0,21144814	0,833471628
Duração_Média_Processo	-0,10953732	-0,827800015	0,412057919
Complex_Peças	-0,04215918	-0,326717647	0,745363453
Complex_Negócios	-0,10399464	-0,814632605	0,419480223
Mean_APV	-0,14173955	-1,074597577	0,288159453
NFuncionáriosSoma_Integridade	0,158974624	1,26014614	0,213972078

R	0,505751
R ²	0,255784
R ² Ajustado	0,23995

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode verificar, o modelo apresentou uma aderência de apenas 24% de explicabilidade ao efeito estudado (R² Ajustado = 0,23995), mas, ainda assim, significativo, tendo em vista o baixo volume de respostas da amostra. Os resultados desses testes apontam para a rejeição estatística dessa hipótese, pois a variável confiança não apresentou uma relação estatisticamente significativa com a variável dependente (valor - P > 0,05), e o teste de regressão excluiu essa variável do modelo.

Nesse teste de regressão, a variável que apresentou relação significativa com a variável dependente (este resultado não havia sido reportado pelos testes univariados) diz respeito à variável de controle quantidade de processos de compras, que apresentou relação positiva ($\beta = 0,239$) significativa (valor - P < 0,05) com os custos de informação, o que indica que um número maior de processos de compras pode indicar um volume maior de custos de informação.

A segunda hipótese desta pesquisa sugere uma relação negativa entre confiança e custos de negociação e também foi testada através da análise de regressão múltipla. Seus resultados podem ser visualizados através da Tabela 18, a seguir.

TABELA 18
Resultados do modelo de regressão linear multivariada entre as variáveis independente e de controle com a variável dependente ações de negociação

Variáveis que entraram no modelo			
	β	T	Valor P
(Constant)	31,1990	4,9113	0,000022483
Soma_Confiança	-0.3112	-2,0763	0,00435
Variáveis excluídas do modelo			
	β	T	Valor P
Duração_Média_Processo	-0,029277493	-0,220147527	0,826774519
Tempo_Relacionamento	-0,018328342	-2,321042444	0,024872992
Qtde_Processo_Compra	-0,026958961	-0,201763936	0,841031215
NFuncionários	0,009733156	0,072814237	0,942283942
Mean_APV	-0,012781593	-0,09321843	0,926153213
Complex_Negócios	0,046256487	0,309932702	0,758075344
Complex_Peças	-0,067172401	-0,470325186	0,640445771

R	0,5826
R ²	0,3394
R ² Ajustado	0,2958

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode verificar, esse modelo de regressão apresentou uma aderência superior ao modelo anterior, respondendo por quase 30% de explicabilidade do efeito estudado (R² Ajustado = 0,2958). Os resultados desse teste indicam a confirmação da segunda hipótese, pois a variável confiança apresentou correlação significativa (valor - P < 0,05) e negativa (β = -0,3112) com a variável dependente, indicando que níveis maiores de confiança se relacionam a níveis menores de custos de transação no que se refere aos custos de negociação. Segundo sugeriram os resultados anteriores das correlações, este resultado pode estar ligado à percepção positiva quanto à integridade das partes, que apresentou correlação significativa (valor - P < 0,05) e negativa (R² = -0,408) com os custos de negociação e tem estreita ligação com a expectativa quanto ao cumprimento de promessas, o que desempenha papel de grande relevância no que toca às atividades de negociação.

A terceira hipótese desta pesquisa sugere uma relação negativa entre confiança e custos de implementação e foi testada através da análise de regressão múltipla. Seus resultados podem ser verificados na Tabela 19, a seguir.

TABELA 19
Resultados do modelo de regressão linear multivariada entre as variáveis independente e de controle com a variável dependente ações de implementação

Variáveis que entraram no modelo			
	β	T	Valor P
(Constant)	11,8771	4,9289	0,0000235
Complex_Negócios	1,64033453	2,432623434	0,018978987
NFuncionários	0,0015	3,2048	0,0025
Variáveis excluídas do modelo			
	β	T	Valor P
Soma_Confiança	-0,09816705	-0,782021023	0,438695332
Complex_Peças	0,032849083	0,208581316	0,835807888
Mean_APV	0,019563193	0,162315514	0,871854738
Qtde_Processo_Compra	-0,15582353	-1,285415101	0,205860816
Tenpo_Relacionamento	0,00958063	2,370301666	0,22440772
Duração_Média_Processo	0,710121884	1,986906616	0,49481378

R	0,4899
R ²	0,2400
R ² Ajustado	0,2070

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode verificar o modelo de regressão apresentou uma aderência ao efeito analisado de apenas 21% (R² ajustado = 0,2070), o que é um índice baixo para se analisar, de forma definitiva, os reflexos observados nas variáveis deste estudo, mas, ainda assim, suficiente para indicar a existência de relações estatisticamente relevantes entre as variáveis. Com os resultados dos modelos, pode-se verificar que a hipótese não foi confirmada, pois a variável confiança não apresentou relação estatisticamente significativa no teste e foi excluída do modelo. As únicas variáveis que foram incluídas, com relações significativas (valor – P < 0,05) dizem respeito às variáveis de controle complexidade de negócios ($\beta = 1,64$) e número de funcionários ($\beta = 0,015$). Nota-se que a influência dessas variáveis sobre a variável dependente é um fato novo, uma vez que as correlações não identificaram qualquer correlação entre as variáveis, no contexto univariado.

O modelo de regressão seguinte se refere ao teste da última hipótese desta pesquisa, relacionada aos custos de monitoramento das ações dos fornecedores. Essa hipótese procura examinar se existe uma relação negativa entre confiança e custos de monitoramento. Os resultados do modelo podem ser visualizados através da Tabela 20, a seguir.

TABELA 20
Resultados do modelo de regressão linear multivariada entre as variáveis independente e de controle com a variável dependente ações de monitoramento

Variáveis que entraram no modelo			
	β	T	Valor P
(Constant)	28,4232701	4.66600689	0,000000553
Duração_Média_Processo	1,8631684	2,85886416	0,012994513
Soma Confiança	- 0,60824985	-4,0613341	0,045265832
Variáveis excluídas do modelo			
	β	T	Valor P
Complex_Peças	0,143745077	0,890439983	0,378072831
Tenure_Relacionamento	0,08695311	0,713918093	0,479047998
Complex_Negócios	2,295221393	1,967853143	0,055265832
Qtde_Processo_Compra	0,037436755	0,285397869	0,776678556
NFuncionários	-0,11457121	-0,928389053	0,358271002
Mean_APV	0,210487422	1,672642826	0,101494608

R	0,570064
R ²	0,3249463
R ² Ajustado	0,2799651

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode verificar, a aderência do modelo à explicabilidade do fenômeno analisado foi de cerca de 28% (R² ajustado = 0,279), o que, apesar de não ser alta, é suficiente para o teste dessa hipótese pela indicação de relações válidas entre as variáveis. No que diz respeito aos resultados do modelo, estes confirmaram a hipótese, uma vez que a variável confiança apresentou um resultado significativo (valor – P < 0,05), apresentando uma relação negativa (-0,60) com a variável dependente custos de monitoramento e indicando que níveis mais altos de confiança implicam níveis mais baixos de custos de monitoramento.

Observa-se ainda que uma variável de controle apresentou também uma relação estatisticamente relevante (valor – P < 0,05); a duração média do processo apresentou uma relação positiva ($\beta = 1,86$), o que indica que processos de maior duração implicam maiores custos de monitoramento. É importante perceber ainda que a influência dessa variável é ainda maior do que a da confiança, tendo em vista que a relação desta última com a variável dependente apresentou um resultado $\beta = -0,60$, enquanto a duração média do processo foi de $\beta = 1,86$. Em outras palavras, esta variável de controle tem um potencial maior do que o da confiança para interferir no volume de custos de transação.

Resumindo, os resultados da regressão múltipla indicam que existe uma relação negativa e significativa entre confiança e custos de transação em termos de negociação (hipótese 2) e monitoramento (hipótese 4). De maneira contrária, não foi observada a

existência de tais relações entre confiança e custos de transação em termos de informação e implementação, o que implicou a rejeição das hipóteses 1 e 3.

5 CONCLUSÕES

Nos capítulos anteriores, apresentaram-se as questões centrais e os objetivos desta pesquisa, bem como a conceitualização teórica dos construtos e o modelo de pesquisa, com as quatro hipóteses centrais do presente estudo. Em seguida, apresentaram-se a metodologia adotada, a seleção do caso e a amostra de pesquisa, bem como os procedimentos empreendidos para a construção de questionário e coleta de dados. Expuseram-se os critérios utilizados para a mensuração de cada construto do modelo, e, a seguir, apresentou-se a abordagem estatística utilizada para tratamento dos dados e teste das hipóteses, com seus resultados respectivos.

No capítulo a seguir, apresentam-se as conclusões desta pesquisa, a partir dos resultados do teste das hipóteses quanto à relação entre confiança e custos de transação. Em sequência, serão discutidos os resultados secundários do trabalho, bem como as contribuições que a presente dissertação oferece, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Principais resultados

Os principais resultados desta dissertação são referentes aos testes das hipóteses, que foram examinadas por meio de testes estatísticos de análise uni e multivariada para identificar as relações existentes entre as variáveis independentes e de controle, em relação às variáveis dependentes. A primeira hipótese testada refere-se à relação entre confiança e custos de informação e sugere a existência entre uma relação negativa entre esses elementos. Os resultados apresentados não suportam, do ponto de vista estatístico, a existência de tal relação.

A segunda hipótese de pesquisa, que relaciona confiança e custos de negociação, procura verificar se um nível mais alto de confiança pode relacionar-se a um nível mais baixo de custos de transação em termos de negociação. Os testes suportam tal hipótese, apontando que níveis mais altos de confiança no relacionamento interorganizacional estão relacionados a uma redução dos custos em termos de negociação.

A terceira hipótese de pesquisa relaciona confiança e custos de implementação e procura identificar se existe uma relação negativa entre esses elementos, o que indicaria que níveis mais altos de confiança poderiam refletir em um nível mais baixo de custos de

transação em termos de implementação. Nesse caso, assim como a primeira hipótese, esta não apresentou resultados estatisticamente significativos, indicando que a confiança não tem relação significativa com o aumento ou diminuição desses custos.

A quarta e última hipótese de pesquisa relaciona confiança e custos de monitoramento, e procura testar se existe uma relação negativa entre esses elementos, indicando que níveis mais altos de confiança podem relacionar-se a níveis mais baixos de custos de monitoramento. Após testes estatísticos, esta última hipótese desta pesquisa também foi confirmada, indicando que maiores níveis de confiança estão relacionados a menores níveis de custos de monitoramento²³.

Tendo em vista essa ênfase em identificar de que modo a confiança está relacionada aos diferentes custos de transação, cabe destacar o primeiro resultado do modelo desta pesquisa, referente à primeira hipótese, que restou não confirmada, indicando que, para a amostra deste estudo, a confiança não teria relação significativa com custos de transação relacionados às atividades de busca de informação, ao contrário do que apregoa a bibliografia consultada (WILLIAMSON, 1985, COASE, 1937; DEMSETZ, 1991). Cabe ainda destacar que esse resultado foi igual tanto para o conceito geral de confiança, quanto para qualquer de seus pilares, integridade, benevolência e competência, que não apresentaram qualquer relação estatisticamente significativa em relação aos custos de transação relacionados às atividades de informação.

Os efeitos esperados para a confiança no que se refere à geração de custos de transação ligados às ações de informação passariam pela facilitação das trocas de informações entre as organizações (GHOSHAL; MORAN, 1996) e menor necessidade de checagens e comprovações dessas informações (MACAULY, 1963), o que no modelo deste estudo representaria a diminuição do tempo dos compradores com essas atividades. O fato de a amostra não ter apresentado tais relações significativas, pode-se entendê-lo por duas vertentes: a primeira diz respeito ao fato de que, de uma maneira geral, a amostra colhida revelou a prevalência de relacionamentos de longa data, com uma média de 17 anos de relacionamento entre as organizações, o que pode sugerir que as eficiências possíveis para reduções de custos de transação provavelmente já foram alcançadas no curso do

²³ O fato de que duas das quatro hipóteses tenham sido confirmadas não chega a prejudicar a visualização do efeito benéfico que a confiança desempenha para os custos de transação (BARNEY; HANSEN, 1994; UZZI, 1997; DYER, 1997), tendo em vista que essas duas hipóteses confirmadas são exatamente as de maior contribuição para o total dos custos de transação da amostra (aproximadamente 29% em um total de 45% do tempo total dos compradores em uma semana de trabalho). Essa localização dos efeitos da confiança foi possível devido ao detalhamento empregado nesta pesquisa, no que se refere aos custos de transação e aos pilares de confiança.

desenvolvimento desses relacionamentos. Pela mesma razão, há também o fato de que praticamente pode não ser mais necessário o empenho de tempo e recursos dos compradores para obter mais informações sobre as organizações com quem transacionam há tanto tempo. Em outras palavras, não há a inércia inicial quanto ao relacionamento entre organizações a ser vencida. Essas organizações já são conhecidas, suas capacidades já foram postas à prova pelos projetos de que já participaram, e, portanto, as informações que devem trocar no curso do desenvolvimento de suas transações resumem-se às características dos projetos em si, o que se faz de acordo com os procedimentos operacionais usuais. A segunda vertente, que pode ser considerada como uma decorrência da primeira, é o fato de que os resultados deste estudo também revelaram que relativamente pouco tempo é destinado para as atividades de informação, na média não mais que 9% do tempo médio semanal dos compradores, o que sugere também pouco espaço para variações e ganhos em termos de redução desses custos, que, como dito, devem concentrar-se nas discussões operacionais das transações em si.

Já o segundo resultado desta pesquisa refere-se à hipótese que sugere a existência de uma relação negativa entre confiança e custos de transação em termos de negociação (BARNEY; HANSEN, 1994; DYER; CHU 2003; CAI, 2004). Os resultados obtidos com os testes dessa hipótese suportam tal relação, indicando que, para a presente amostra, níveis maiores de confiança correspondem a níveis mais baixos de custos de transação ligados às atividades de negociação. Esses resultados foram também muito significativos dentro do contexto da presente pesquisa, tendo em vista que esta categoria de confiança representa o maior volume de custos de transação da amostra (cerca de 16% em um total de 45%).

Entende-se que esse resultado tem a ver com a expectativa quanto ao cumprimento de promessas pela outra parte, o que se relaciona com a integridade desta (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; DWYER; SCHURR; OH, 2000), que foi precisamente o elemento fundamental de confiança que apresentou correlação significativa com esta classe de custos de transação. Cabe ressaltar que a organização íntegra é aquela que tende a adotar um comportamento baseado em um conjunto de normas comumente aceitas como justas e corretas e, além disso, apresenta atos coerentes com suas palavras e promessas, pautando-se pela retidão de caráter e obediência a princípios morais (MCFALL, 1992; Mayer; Davis; Schoorman, 1995). A percepção dessas características e a expectativa positiva quanto ao cumprimento de promessas pode facilitar a dinâmica das negociações (UZZI, 1997; DYER, CHU, 2003) e até mesmo sugerir a possibilidade da redução de salvaguardas formais, gerando ganhos de eficiência e redução de custos no processo de estabelecimento de acordos e contratos formais (MACNEIL, 1978). Além disso, em um ambiente de maior confiança e uma

percepção de integridade entre as partes, pode ser que as organizações não precisem se empenhar para tentar antever toda e qualquer situação futura, considerando-se que as partes acreditam que, diante de situações inesperadas, estas procurarão ajustar as condições de forma justa e equânime (UZZI, 1997; DYER; CHU, 2000) e isto pode reduzir o detalhamento dos contratos e o tempo gasto em sua definição.

Além disso, há também a tendência que as organizações podem apresentar, quando em uma relação de mais alto nível de confiança, de serem mais flexíveis para fazer concessões à outra parte durante a fase de negociação, facilitando a persecução de condições satisfatórias para que ambas as partes possam convergir para um acordo (DYER; CHU, 2000, 2003), na expectativa de que concessões presentes deverão ser retribuídas no futuro (DORE, 1983).

Ainda em relação aos resultados referentes à hipótese 2, cabe salientar que nenhum dos dois outros pilares de confiança, benevolência e competência apresentou influência sobre essa classe de custos. Com relação à primeira, esse resultado pode ser interpretado em função da natureza das atividades desenvolvidas nesta etapa, que, no contexto do relacionamento entre compradores e fornecedores, são fundamentalmente atividades de negociação de condições e definição de contratos, em que é esperada a predominância do embate de interesses, em vez da busca pelo bem da outra parte. Desse modo, não se espera que as negociações possam se dar de uma forma menos custosa em função da perspectiva de benevolência da parte contrária; o máximo que se poderia esperar nesse contexto seria a disponibilidade para flexibilizar condições de modo a possibilitar a realização de acordos que sejam adequados para ambas as partes (UZZI, 1997; DYER; CHU, 2000, 2003). Quanto à competência, entende-se que esta pode não desempenhar um papel relevante, uma vez que, se as organizações decidiram partir para a fase de negociação, isto pode sugerir que estas tenham apresentado previamente um nível satisfatório de competência que as qualificaram para tal.

O terceiro resultado principal desta pesquisa relaciona-se à hipótese que busca estabelecer se existe relação negativa entre confiança e custos de transação, ligados às atividades de implementação das transações. Após o teste dessa hipótese e a análise estatística uni e multivariada, concluiu-se que essa hipótese não foi suportada, e, portanto, não se encontrou uma relação estatisticamente significativa entre esses dois construtos. Ademais, apenas as variáveis de controle complexidade de negócios e número de funcionários apresentaram relações significativas na análise de regressão, o que é um resultado que não havia sido identificado pelos testes análises de correlação de Spearman.

Apesar de a literatura indicar que a confiança possui uma relação negativa em relação aos custos de transação, no que toca às atividades de implementação (CAI, 2004; UZZI, 1997;

DYER; CHU, 2003), o fato de os resultados não terem encontrado suporte para tal relação pode ser atribuído primeiramente à forma particular como se organiza a estrutura da área de compras dessa organização, conforme já exposto no capítulo de metodologia – em que o comprador é a peça central da estrutura, apoiado por diversas áreas de suporte. Pôde-se verificar que, durante as atividades de implementação, essas divisões entram em cena de forma mais significativa para desempenhar as atividades de planejamento de operações e detalhamento de projetos, e os compradores adotam um papel mais direcionado à coordenação e supervisão desses trabalhos. Em função disso, suas impressões de confiança em relação aos fornecedores podem ter pouca influência no volume de tempo que estes dedicam a essas atividades, e podem também ser a principal razão para o baixo volume de tempo que os compradores empregam nessa etapa - cerca de 8% em um total de cerca de 45% - que é o mais baixo dos quatro tipos de custos de transação analisados. Esse baixo volume de tempo, por sua vez, indica também um potencial de melhoria bastante reduzido para esses custos, o que também contribui para dificultar a visualização da relação entre confiança e custos de implementação.

O último resultado principal desta pesquisa diz respeito ao teste da quarta e última hipótese e refere-se ao relacionamento entre a confiança e os custos de transação relacionados às atividades de monitoramento. Os testes estatísticos indicam que essa hipótese foi confirmada. O teste de correlação de Spearman apontou para correlações significativas e negativas para a confiança, e o teste de regressão linear multivariada confirmou esse resultado, o que permite concluir que, para a amostra, maiores níveis de confiança implicam menores níveis de custos de transação associados a atividades de monitoramento de contratos.

Tal resultado encontra ressonância na literatura à medida que as atividades geradoras dessa categoria de custos decorrem da existência de incertezas quanto aos resultados pretendidos quando do estabelecimento das transações, o que leva as partes a empenharem-se em atividades de monitoramento e controle das ações da parte contrária (WILLIAMSON, 1985; NORTH, 1990; CAI, 2004). Autores tais como Cai (2004), Dyer e Chu (2003), Barney e Hansen (1994) endossam o resultado de que o aumento da confiança pode reduzir custos de transação à medida que diminui a necessidade dessas ações de monitoramento e controle entre as partes, tendo em vista a expectativa de que a parte contrária não irá adotar comportamentos oportunistas (ANDERSON; NARUS, 1990; BROMILEY; CUMMINGS, 1995) e desviar-se das condições acordadas para a transação (o que tem ligação com as impressões de

benevolência e integridade das partes), e a expectativa de que a parte oposta é também plenamente competente para desempenhar suas tarefas (DYER; CHU, 2003)²⁴.

Em suma, os resultados principais deste trabalho indicam que, para a amostra, a confiança está relacionada à redução de custos de transação ligados às atividades de negociação e de monitoramento, mas não tem qualquer relação com os custos de transação referentes às ações relacionadas às informações e implementação das transações.

5.2 Resultados secundários

O primeiro resultado secundário relevante que se pode destacar não tem ligação com uma hipótese em particular, mas pode ser considerado um resultado geral da pesquisa, que contempla o efeito combinado de todas as hipóteses. Esse resultado diz respeito à relação entre o conceito geral de confiança e o total de custos de transação e procura examinar se a confiança está relacionada à redução dos custos de transação de uma maneira geral.

Os resultados de todos os testes indicam que existe uma relação negativa significativa entre confiança e custos de transação ($\beta = -0,6897$; valor - $P < 0,05$), o que significa que relações com mais altos níveis de confiança tendem a apresentar menores custos de transação (BARNEY; HANSEN, 1994; UZZI, 1997, DYER, 1997; DYER; CHU, 2003). Esse resultado logicamente guarda uma grande ligação com os resultados das hipóteses, por se tratar de uma decorrência destas; porém foi notável verificar que, no teste do modelo de regressão específico para esta variável, apenas esta foi incluída no modelo, indicando que a confiança, mais do que qualquer outra variável de controle, pudesse ter influência sobre as variáveis dependentes em relação com custos de transação. (BARNEY; HANSEN, 1994; UZZI, 1997, DYER; CHU, 2003). Verifica-se ainda que esta é uma relação negativa, o que significa que níveis maiores de confiança implicam níveis menores de custos gerais de transação, o que expõe o efeito benéfico da confiança para o total de custos envolvidos em suas transações (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE., 1998).

²⁴ Ao se observarem os resultados, pode-se verificar que todos esses pilares fundamentais de confiança apresentaram correlações significativas sob o teste de correlações de Spearman, e a variável geral confiança apresentou relação significativa com essa categoria de custos, sob o teste de regressão multivariada.

Um segundo resultado secundário relevante a ser observado diz respeito a como se comportaram os três pilares básicos formadores de confiança: integridade, benevolência e competência. Pôde-se concluir que em que pese o fato de que esses pilares apresentem semelhança entre si (em maior grau entre os pilares benevolência e integridade, ambos mais ligados a características mais próprias ao relacionamento interpessoal) (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; LARZELERE; HUSTON, 1980) e sejam as bases de um único construto, esses pilares têm comportamentos díspares. Isso significa que é possível haver avaliações diferentes entre eles para o mesmo indivíduo avaliado, que pode ter pontuações elevadas em um pilar ou baixas em outros, sem correlações diretas entre esses pilares (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; GABARRO, 1978; BUTLER, 1991). Assim, para a amostra desta pesquisa, por exemplo, foi possível verificar respostas que qualificavam fornecedores como benevolentes, mas não íntegros; competentes, mas não benevolentes e íntegros; bem como íntegros, mas não benevolentes.

Foi também possível verificar impressões que indicavam percepções quase paradoxais, como as referentes à benevolência, em que houve uma alta pontuação no que diz respeito à propensão dos fornecedores a prestar auxílio em caso de necessidade ou a não desejar o mal à montadora, mas não o suficiente para efetivamente se preocupar com seu bem. Verificam-se também situações em que os fornecedores pontuaram significativamente bem no que diz respeito à questão do cumprimento de promessas, mas estes também apresentaram propensão a cometerem ações oportunistas contra a montadora, aproveitando-se de suas vulnerabilidades. Por outro lado, o pilar da competência apresentou a maior coesão de respostas e a pontuação mais alta dentre todos os pilares. Esse fato sugere que, no contexto da amostra, a competência dos fornecedores, no que diz respeito à capacidade de execução de suas tarefas e aplicação de suas habilidades, pode ser mais relevante para que estes consigam realizar um grande volume de negócios com esta montadora, do que suas características individuais referentes ao cumprimento de promessas ou preocupação com o bem da parte contrária (WILLIAMSON, 1993b; DYER; CHU, 2000; KLEIN, 1980).

Esses resultados mostraram os detalhes e as nuances dos mecanismos mentais e impressões que levam à formação da confiança no ambiente interorganizacional, deixando claro que nem sempre essas impressões são coesas e confirmando o grau de complexidade do construto confiança. Essas características também confirmaram que a decisão de se avaliar a confiança por meio de seus pilares principais, em vez de tratá-la por um indicador central - o que poderia ter sido alcançado pela análise fatorial - também foi acertada e conferiu maior precisão e detalhismo à pesquisa, e indicaram que um maior nível de detalhamento é possível,

ao se partir para o desmembramento de cada um desses pilares. Foi possível ainda confirmar questões interessantes como a clara diferença entre a confiança baseada em características individuais, calcada nos pilares de benevolência e integridade, e a confiança baseada na competência do sujeito, que teve sua importância ressaltada no contexto interorganizacional.

5.3 Contribuições, limitações e pesquisas futuras

A principal contribuição teórica deste trabalho relaciona-se ao nível de detalhamento dos testes estatísticos utilizados para o teste das hipóteses, que permitiu não apenas verificar a relação entre confiança e custos de transação, mas também as relações entre os pilares formadores da confiança e os diferentes tipos de custos de transação, relacionados às diferentes etapas de formação das transações. É importante ressaltar que a maioria da bibliografia consultada que sugeriu a relação entre confiança e custos de transação (DYER; CHU, 2003; BARNEY; HANSEN, 1994; UZZI, 1997; CAI, 2004; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998) não detalhou as interações entre esses elementos no mesmo nível de aprofundamento que se propôs nesta pesquisa.

Como resultado, esta abordagem permitiu um maior entendimento de como se opera a chamada confiança interorganizacional, verificando que esta não é um elemento uniforme e coeso, o que sugere que, entre os estados do que se poderia chamar de “confiança” e “desconfiança”, pode existir uma infinidade de impressões diferentes, tendo em vista as características das partes, sua competência, benevolência ou integridade. Esta abordagem permitiu ainda identificar em quais etapas da formação das transações a confiança pode apresentar a maior influência e em quais etapas tem importância menor, verificando que também o construto custos de transação é um elemento uniforme, com manifestações mais ou menos fortes em diferentes momentos das transações.

Além dessas contribuições, cabe ressaltar ainda que a extensa revisão bibliográfica realizada permitiu avaliar os principais instrumentos psicométricos de mensuração de confiança utilizados em pesquisas anteriores (SHOCKLEY-ZALABAK; ELLIS; WINOGRAD, 2000; DONEY; CANNON, 1997; CUMMINGS; BROMILEY, 1996; CLARK; PAYNE, 1997; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; SPREITZER; MISHRA, 1999; HUFF; KELLEY, 2003; TZAFRIR; DOLAN, 2004; LARZELERE; HUSTON, 1980) e, a partir destes, construir o próprio instrumento de coleta de dados deste estudo, o que foi, de

certa forma, mais abrangente no que se refere aos diferentes aspectos de confiança que esse instrumento toca e mais adaptado à realidade dos relacionamentos interorganizacionais entre compradores e fornecedores da indústria nacional. Nesse sentido, acredita-se que esse instrumento poderá servir de ponto de partida para pesquisas futuras sobre o tema e ser aperfeiçoado através de sua aplicação em amostras com maior número de respondentes.

Em termos de implicações gerenciais, pode-se ressaltar que, como os resultados práticos desta pesquisa indicam que níveis maiores de confiança estão relacionados a menores custos de transação no tocante às atividades de negociação e monitoramento, esta pesquisa fornece subsídios para que a montadora investigada possa buscar políticas para minimizar seus custos de transação nessas duas etapas da formação de suas transações com a cadeia de fornecedores. Especificamente, isso quer dizer que, no intuito da busca por redução de custos, em vez de investir apenas em mecanismos e procedimentos de checagem e monitoramento constante das atividades de seus principais fornecedores, bem como na produção de sofisticados aparatos para salvaguardar seus interesses - o que requer uma grande força de trabalho envolvida nessas atividades e resulta em uma relação conflituosa e de desconfiança em relação a seus fornecedores, assim como em exercícios constantes de redução de custos, que podem terminar por empobrecer seus produtos e requerer um grande esforço de engenharia -, essa organização pode dispor de uma terceira via, que responde normalmente por cerca de 30% a 40% do total de custos (NORTH, 1990; BUTLER et al., 1997).

Esse potencial revela-se também pelo fato de que se pode verificar que, no contexto dessa organização, os custos diretos são tratados com extremo rigor e uma sofisticada metodologia; já os custos de transação são algo disperso, tratado por vias indiretas através de iniciativas de “melhoria de processos”, sem uma preocupação objetiva com a questão dos custos de transação. Aliás, cabe ressaltar que o próprio conceito de custos de transação é desconhecido pela maioria absoluta dos respondentes, tal como se pôde averiguar por conversas informais com os respondentes da pesquisa, após a aplicação dos questionários.

Nesse contexto, é possível ainda que os resultados deste trabalho possam significar um estímulo adicional no sentido de reforçar os efeitos positivos de se investir na confiança dos relacionamentos interorganizacionais, em vez de cultivar sempre relações baseadas no temor quanto ao oportunismo da parte contrária. Esse estímulo pode servir não apenas para o tipo de relacionamento interorganizacional estudado, mas para os relacionamentos econômicos entre organizações de uma forma geral.

Finalmente, as limitações de pesquisa decorrem do fato de se ter adaptado sua estratégia metodológica, uma vez que o baixo volume de respostas dos fornecedores, quando

da primeira tentativa de aplicação do questionário, impediu a realização de uma *survey* e levou a modificar a abordagem desta pesquisa de uma *survey* para um estudo de caso de natureza quantitativa, que proporcionou uma amostra de apenas 50 observações para a aplicação dos testes estatísticos e do teste do modelo.

Embora tecnicamente esse número de respostas ainda permita a aplicação dos testes estatísticos, os resultados desta pesquisa seriam mais significativos se tivesse havido acesso a uma amostra maior. Além disso, com o baixo número de questionários e a seleção de amostra do tipo não probabilística, não há a possibilidade de generalização dos resultados, nem mesmo para o restante da base de fornecedores dessa montadora, tendo em vista suas características bastante diferentes em relação à amostra.

É necessário ainda destacar que este estudo se baseou na construção e teste de um modelo de pesquisa com diversas variáveis, mas o foco foi trabalhar apenas com os dados colhidos pelo próprio questionário, evitando os demais instrumentos acessórios, normalmente utilizados em pesquisas baseadas em estudo de caso – tais como entrevistas e outras análises mais aprofundadas do caso –, o que poderia fazer perder o foco principal do estudo, porém, por outro lado, não permitiu ter uma visão mais detalhada das organizações envolvidas.

As sugestões para pesquisa futura relacionam-se primeiramente à aplicação do questionário proposto para novas amostras, com um maior número de respondentes e em diferentes contextos para verificar se os efeitos encontrados são particulares ao caso desta pesquisa ou podem ser generalizados como efeitos gerais da confiança no relacionamento interorganizacional de indústrias nacionais e internacionais, tendo em vista novas oportunidades de acesso que se abriram para este pesquisador no decurso desta pesquisa.²⁵

Ainda neste contexto, uma outra sugestão vem a ser a análise da questão cultural dessas organizações em relação à formação de sua confiança, e o impacto que a cultura nacional dessas organizações possa ter sobre esses fatores. Esse ponto, além disso, pode acompanhar e contribuir para enriquecer o trabalho proposto por Dyer e Chu (2003), que inspirou esta pesquisa, cujo foco principal, além de trabalhar a questão da confiança e dos custos de transação, procurou também comparar se seus resultados se manifestavam de forma diferente entre organizações localizadas nos Estados Unidos, Coreia do Sul e Japão.

²⁵ Durante a realização deste trabalho, este pesquisador fez a opção profissional por deixar a Montadora estudada, e passou a trabalhar no setor aeroespacial no Canadá, passando a integrar os quadros de uma das fabricantes de aeronaves civis líderes no mercado global, também em linha de frente com sua cadeia de fornecedores.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P.; HECKSCHER, C. (Ed.) **The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy**. New York, USA: Oxford University Press, 2007.
- ANDALEEB, S. S. The Trust Concept: Research Issues for Channel of Distribution. In SHETH, J. N. (Ed.) **Research in Marketing**, v. 11, p. 1-34, 1992.
- ANDALEEB, S. S. Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels. **International Journal of Research in Marketing**, v. 12, n.2, p. 157–172, jul. 1995.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, n. 54, 42-58, jan. 1990.
- ANDRADE, M. V. S. GM-FIAT Worldwide Purchasing: Aliança Estratégica entre GM e FIAT. Pedro Leopoldo: UNIPEL - Faculdades integradas de Pedro Leopoldo, 2005.
- AOKI, M. **Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy**. New York: Cambridge University Press, 1988.
- ARBAGE, A. P. P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos**: estudo de caso em estrutura de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- ARKADER, R. **Relações de Fornecimento no Contexto da Produção Enxuta**: um estudo na indústria automobilística brasileira. 389 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – COPPEAD, Rio de Janeiro, 1997.
- ARROW, K. J. **Essays in the Theory of Risk Bearing**. Chicago: Markham Publishing Co., 1971.
- ARROW, K. J. **The Limits of Organization**. New York: Norton & Co., 1974.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BABBIE, E. R. **The Basics of Social Research**. Thomson Wadsworth, 2005. p.174.
- BARBER, B. **The Logic and Limits of Trust**. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press, 1983.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 175-90, 1994.
- BARZEL, Y. **Economic Analysis of Property Rights**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

BATT, P. J. **Trust if you dare**: a cross-cultural examination of the trust construct. Paper published at the 20th IMP-conference in Copenhagen, Denmark, 2004.

.BERTOLIN, R. V. **Assimetria de Informação e Confiança nas transações cooperativas**: um estudo de caso no sul de Minas. ENANPAD, Curitiba, 2004.

BLOMQVIST, K. The many faces of trust. **Scandinavian Journal of Management**, n. 13, p. 271-286, 1997.

BLOMQVIST, K.; STAHL, P. **Building Organizational Trust**. Paper published at the 16th IMP-conference in Bath, U.K, 2000.

BLOMQVIST, K.; SEPPANEN, R. **Bringing Together The Emerging Theories On Trust And Dynamic Capabilities** - Collaboration And Trust As Focal Concepts. Paper published at the 19th IMP-conference in Lugano, Switzerland, 2003.

BLOMQVIST, K.; SEPPANEN, R.; SUNDQVIST, S. **Towards Measuring Inter-Organizational Trust** - A Review and Analysis of the Empirical Research in 1990-2003. Paper published at the 20th IMP-conference in Copenhagen, Denmark, 2004.

BOON, S. D.; HOLMES, J. G. **The dynamics of interpersonal trust**: resolving uncertainty in the face of risk. In HINDE, R. A.; GROEBEL, J. (Eds), *Co-operation and Pro-social Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, p. 190-211, 1991.

BRAITHWAITE, V.; LEVI, M. **Trust and Governance**. New York: Russell Sage Foundation, 2003.

BROCKNER, J.; SIEGEL, P. Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust. In KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Eds.) **Trust in Organizations**: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1996. p. 390-413.

BROMILEY, P.; CUMMINGS, L. L. Transaction Costs in Organizations with Trust. In BIES, R.; SHEPPARD, B.; LEWICKI, R. (Ed.) **Research on Negotiation in Organizations**, Greenwich, CT, v. 5, p. 219-247, 1995.

BUCKLEY, P.; CHAPMAN, M. The perception and measurement of transaction costs. **Cambridge Journal Economics**, v. 21, p. 127-145, 1997.

BUTLER, J. K. Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. **Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 643-63, 1991.

BUTLER, J. K.; CANTRELL, R. S. A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates. **Psychological Reports**, v. 55, p. 19-28, 1984.

BUTLER, P. T. W.; HALL, A. M.; HANNA, L.; MENDONCA, B.; AUGUSTE, J.; MANYIKA; SAHAY, A. **A Revolution in Interaction**. McKinsey Quarterly, n. 1, p. 5, 1997.

BUVIK, A.; ANDERSEN, O. The impact of vertical coordination on ex post transaction costs in domestic and international buyer-seller relationships. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 1, p.1-24, 2002.

- CACHO, O. J; MARSHALL, G. R.; MILNE, M. **Transaction and Abatement Costs of Carbon-sink Projects: An Analysis Based on Indonesian Agroforestry System.** Conference of the Australian New Zealand Society for Ecological Economics, University of Technology Sydney, 2002.
- CAI, R. **Trust and Transaction Costs in Industrial Districts.** Master of Urban and Regional Planning. Virginia Polytechnic Institute and State University. Blacksburg, VA, 2004.
- CANNING, L.; HANMER-LLOYD, S. **Building Trust and Commitment in the Buyer-Seller Adaptation Process.** Paper published at the 17th IMP-conference in Oslo, Norway, 2001.
- CARTER, R. **Empirical work in transaction cost economics: critical assessments and alternative interpretations.** Phd Dissertation. Cambridge University, Cambridge, UK, 2002.
- CARTER, R.; HODGSON, F. The impact of empirical tests of transaction cost economics on the debate on the nature of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 461-476, 2006.
- CASTALDO, S. **Trust Variety: Conceptual Nature, Dimensions and Typologies.** Paper published at the 19th IMP-conference in Lugano, Switzerland, 2003.
- CASTRO, J. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa: uma introdução.** Belo Horizonte: PUC MINAS, 2000. (Notas de aula)
- CHILD, J. Trust and International Strategic Alliances: The Case of Sino-Foreign Joint Ventures. In LANE, Christel; BACHMANN, Reinhard. **Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications.** Oxford: Oxford University Press, 1988.
- CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product Development Performance: Strategy, Organization and Management.** Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- CLARK, M. C.; PAYNE, R. L. The nature and structure of workers' trust in management. **Journal of Organisational Behavior**, v. 18, p. 205-24, 1997.
- CLEARY, M. R.; STOKES, S. S. **Democracy and the culture of skepticism: Political trust in Argentina and Mexico.** New York: Russell Sage Foundation, 2006.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica** (N.S.), n. 4, p. 386-405, 1937.
- COASE, R. H. **The Firm, the Market and the Law.** Chicago: University of Chicago Press, 1988. 217 p.
- COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory.** London: Harvard University Press, 1994.
- COMMONS, J. R. **Legal foundations of capitalism.** New York: Macmillan, 1924.
- COMMONS, J. R. Institutional economics. **American Economic Review**, v.21, dez. 1931.
- COOK, K. S. **Trust in Society,** New York: Russell Sage Foundation, 2001. 403 p.

COOK, K. S.; HARDIN, R.; LEVI, M., 2005. **Cooperation Without Trust?** New York: Russell Sage Foundation, 2005.

CREED, W. E.; MILES, R. E. (1996), Trust in organizations: a conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies and the opportunity costs of control. In KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Ed). **Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 16-38.

CUMMINGS, L. L.; BROMILEY, P. The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Ed.). **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1996. p. 302-330.

CUNHA, Cleverson Renan da. **A Confiança nas Relações Interorganizacionais Cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de biotecnologia no Brasil**. 283 f. Tese (Doutorado em administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais: O Campo da Biotecnologia em Análise. **Revista de Administração de Empresa-eletrônica**, v. 5, n. 2, Art. 18, 2006.

DAVIES, G.; DUARTE, M. Trust as a Mediating Variable. In **Complex Model of Channel Member Behaviour**. Paper published at the 16th IMP-conference in Bath, U.K, 2000.

DEMSETZ, H. The theory of the firm revisited. In: WILLIAMSON, O; WINTER, S. (Ed.). **The Nature of the firm: origin, evolution and development**. Oxford: Oxford University Press, 1991. p. 159-178.

DEUTSCH, M. Trust and suspicion. **Journal of Conflict Resolution**, n. 2, p. 265-279, 1958.

DEUTSCH, M. The Effect of Motivational Orientation on Trust and Suspicion. **Human Relations**, n. 13, p. 123-139, 1960.

DEUTSCH, M. Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes. In JONES, M. R. **Nebraska Symposium on Motivation**. Lincoln: University of Nebraska Press, 1962.

DIETZ, G.; DEN, H.; DEANNE, N. Measuring trust inside organizations. **Personnel Review**, v. 35, n. 5, p. 557-588, 2006.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, p 35-51, 1997.

DORE, R. Goodwill and the Spirit of Market Capitalism. **British Journal of Sociology**, v. 34, n. 4, 1983.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p.11-27, abr. 1987.

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

DYER, J.; CHO, D.; CHU, W. Strategic Supplier Segmentation: The Next 'Best Practice. In Supply Chain Management. **California Management Review**, v. 40, n. 2, p. 57–76, 1998.

DYER, J. H.; CHU, W. The Determinants of Trust in Supplier–Automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 2, p. 259–285, 2000.

DYER, J.; CHU, W; The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea, **Organization Science**, v. 14, n. 1, jan.-fev. 2003, p. 57-68.

EGGERSTSSON, T. The Role of Transaction Costs and Property Rights in Economic Analysis. **European Economic Review**, v. 34, p. 450-457, 1990.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. **Academy of Management Review**, Stanford, n. 4, v. 14, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. **The Academy of Management Journal**, Academy of Management, 2007.

ELIAN, S. N. **Análise de Regressão**. São Paulo: IME/ USP - Departamento de Estatística, 1998.

FERES Jr., J. **Dormindo com o Inimigo**: uma crítica do conceito de confiança. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 49, p. 457-481, 2006.

FERRARO, F.; PFEFFER, J.; SUTTON, R. Economics language and assumptions: how theories can become self-fulfilling. **Academy of Management Review**, v. 30, p. 8-24, 2005.

FOSS, K.; FOSS, N. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 541-553, 2005.

FREDERICO, E. **Avaliação dos Antecedentes e das Consequências da Confiança nas Relações entre Varejistas e Fabricantes do Mercado de Vestuário**. 259 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Biblioteca Depositária: Karl A. Boedecker.

FROST, T.; STIMPSON, D. V.; MAUGHAN, M. R. Some Correlates of Trust. **Psychological Reports**, v. 99, p.103-108, 1978.

FUKUYAMA, F. **Trust: The social virtues and the creation of Prosperity**. New York: Free Press Paperbacks, 1995.

GABARRO, J. J. The development of trust, Influence and Expectations. In: ATHOS, A. G.; GABARRO, J. J. (Ed.). **Interpersonal behavior**: Communication and understanding in relationships, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 290-303, 1978.

GABARRO, J. J. The development of trust, influence and expectations. In: ATHOS, A. G.; GABARRO, J. J. (Ed.). **Interpersonal Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 290-303, 1987.

- GALLI, G.; NARDIN, G. **Choice Under Uncertainty: The Role of Trust**. Paper published at the 19th IMP-conference, Lugano, Switzerland, 2003.
- GAMBETTA, D. **Trust: Making and Breaking Co-operative Relations**. New York: Oxford, Basil Blackwell, 1988a. p.246.
- GAMBETTA, D. Can we trust "trust"? In GAMBETTA, D. (Ed.). **Trust: Making and Breaking Co-operative Relations**. New York: Basil Blackwell, 1988b. p. 213-37.
- GAMBETTA, D; HAMILL, H. **Streetwise: How Taxi Drivers Establish Their Customers' Trustworthiness**. New York: Russell Sage Foundation Publications, 2005.
- GANESAN, S. Determinants Of Long Term Orientation In Buyer Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p.1-19, abr. 1994.
- GEMÜNDEN, H. G.; RYSSEL, R.; RITTER, T. **Trust, Commitment and Value-Creation in Inter-Organizational Customer-Supplier Relationships**. Paper published at the 16th IMP-conference in Bath, U.K, 2000.
- GEYSKENS, I; STEENKAMP, J. B.; SCHEER, L. K.; KUMAR, N. The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Transatlantic Study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 51, p. 303-318, out. 1996.
- GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.
- GIFFIN, K. The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process. **Psychological Bulletin**, v. 68, n.2, p. 104-7, 1967.
- GRANOVETTER, M., Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p.481-510, 1985.
- GROENEWEGEN, J.; VROMEN, J. Theory of the firm revisited: new and neo-institutional perspectives. In: MAGNUSSON, L; OTTOSSON, J. (Ed). **Evolutionary economics and path dependence**. Cheltenham: Edward Elgar, 1997. p. 33-56.
- HAGEN, J. M.; CHOE, S. Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p.589-600, 1998.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; Black, W. C. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- HALL, R.; HAAS, E. G.; JOHNSON, N. F. Organizational Size, Complexity, and Formalization. **American Sociological Review**, n. 32, 1967.
- HANFIELD, R.; B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, n. 31, p. 367-382, 2002.
- HANMER-LLOYD, S.; STURMAN, U. A. **An analysis of the significance of trust and trust-developing drivers for more effectively managing industrial distribution channels in Germany, Italy, the Netherlands and the UK**. Paper published at the 21st IMP-conference in Rotterdam, Netherlands, 2005.

HARDLE, W.; SIMAR, L. 2003. **Applied multivariate statistical analysis**. Disponível em: <http://fedc.wiwi.hu-berlin.de/xplore/ebooks/html/>. Acesso em: 17 nov. 2007.

HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, n. 58, p. 71–85, jan. 1994.

HELPER, S. Three Steps Forward, Two Steps Back in Automotive Supplier Relations. **Technovation**, Nova York, v.14, n.10, p. 633-640, dez.1994.

HENNART, J. F. A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 361-374, 1988.

HILL, C. W. L. National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing, and Competitive Advantage: The Case of Japan. **Organization Science**, v. 6, n. 2, 1995.

HÖGBERG, B. 2002. **Trust and Opportunism in Supply Chain Relationships - The Commercial Vehicle Industry**. Paper published at the 18th IMP-conference in Dijon, France, 2002.

HOSMER, L. T. Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 379-403, 1995.

HUFF, L.; KELLEY, L. Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven-nation study. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 81-90, 2003.

JOHNSON-GEORGE, C.; SWAP, W. C. Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 43, p. 1306-1317, 1982.

JONES, A. P.; JAMES, L. R.; BRUNI, J. R. Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. **Journal of Applied Psychology**, p. 146- 149, 1975.

KAISER, H. F. (1985). **The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis**. *Psychometrika*, n. 23, p. 187-200, 1985.

KAPLAN, R. M. Components of trust: Notes on the use of Rotter's scale. **Psychological Reports**, v. 33, p. 13-14, 1973.

KEE. H. W.; KNOX. R. E. Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust. **Journal of Conflict Resolution**, v. 14, p. 357-366, 1970.

KLEIN, B. Transaction cost determinants of unfair contractual arrangements. **American Economic Review**, v. 70, n.2, p. 356-362, 1980.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 569-98, 1999.

KRAMER, R. M. Organizational Trust: a reader. **Oxford Management Readers**, Oxford University Press, USA, 2006.

- KRAMER, R. M.; COOK, K. S. (Ed.). **Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches**. New York: Russell Sage Foundation, 2004. 381 p.
- KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Ed.). **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 16-38.
- LARZELERE, R. E.; HUSTON, T. L. The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships. **Journal of Marriage and the Family**, v. 42, p. 595-604, 1980.
- LAZZARINI, S. G. Measuring trust: an experiment in Brazil. **Economia Aplicada**. São Paulo, SP, v. 9, n. 2, p.153-169, 2005.
- LEWICKI, R.; BUNKER, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Ed.). **Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 114-39, 1996.
- LEWICKI, R.; MCALLISTER, D. J.; BIES, R. J. Trust and distrust: new relationships and realities. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-58, 1998.
- LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as a social reality. **Social Forces**, v. 63, n. 4, p. 967-85, 1985.
- LIEBEMAN, J. K. **The Litigious Society**. New York: Basic Books, 1981.
- LIKERT, R. A Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**, n. 140, p. 1-55, 1932.
- LIMA, S. M. V.; MACHADO, M. S.; CASTRO, A. M. G. Confiança: modos de produção e principais determinantes no relacionamento entre equipes de pesquisa parceiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho - RPOT**, Florianópolis, v. 2, n.1, p.93-115, jan./jun.2002.
- MACAULAY, S. Non-contractual relations in business: a preliminary study. **American Sociological Review**, v. 28, n.1, p.55-67, fev. 1963.
- MACNEIL, I. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. **Northwestern University Law Review**, v. 72, n. 6, p. 854-905, 1978.
- MADHOK, A. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 535-550, 2002.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALLMANN, D. O. **Análise das Políticas de Suprimento Praticadas pelas Grandes Empresas Brasileiras**. 345 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

- MARIZ, L. A. COSTA. **Explorando os Limites do Conceito de Confiança Interorganizacional**: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico. ENANPAD, Salvador, 2002.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.
- MCALLISTER D. J. Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 24-59, 1995.
- MCFALL, L. Integrity. *Ethics* 98, p. 5-20, 1987. Reprinted: DEIGH, John (Ed.). **Ethics and Personality**, Chicago: University of Chicago Press, 1992. p. 79-94.
- MCEVILY, B.; PERRONE, V.; ZAHEER, A. Trust as an organizing principle. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 91-103, 2003.
- MEDLIN, C.; QUESTER, P. **Inter-firm trust**: two theoretical dimensions versus a global measure. Paper presented in the 18th Annual IMP Conference, Perth, Australia, Autumn, 2002.
- MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- MISHRA, K. E. **Internal communication**: Building trust, commitment, and a positive reputation through relationship management with employees. PhD. 200 f. Dissertation. University of North Carolina, Chapel Hill, 2007.
- MISZTAL, B. A. **Trust in Modern Societies**. London: Polity Press, 1995.
- MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, n.1, p 81- 101, jan. 1993.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p.20-38, jul. 1994.
- NELSON, R. Bounded rationality, cognitive maps, and trial and error learning. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 67, p. 78-89, 2008.
- NESSE, R. M. **Evolution and the Capacity for Commitment**. Based on a symposium held in Ann Arbor, Michigan, 9-10 April 1999. Russell Sage Foundation Series on Trust, Volume III. New York: Russell Sage Foundation, 2001. 334 p.
- NISHIGUCHI, T. **Strategic Industrial Sourcing**. New York: Oxford University Press, 1994.
- NOORDERHAVEN, G. N. Trust and Transaction: Transaction costs analysis with a differential Behavioral Assumption. **Tijdschrift Voor Economic en Management**, 1995.
- NOOTEBOOM. B. Towards a dynamic theory of transactions. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 2, p. 281-299, 1992.

NOOTEBOOM, B. Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model, *Organization Studies*, 17 (6), p. 985-1010. In North. D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. New York: Cambridge University Press, 1996.

NORTH, D. C. **Structure and change in economic history**. New York: WW Norton & Company, 1981.

NORTH. D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p.97-112, 1991.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R. M.; MAZZON, J. A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.41, n.4, p.442-452, out./nov. 2006.

OSTROM, Elinor; WALKER, James. **Trust and Reciprocity: Interdisciplinary Lessons from Experimental Research**. New York: Russell Sage Foundation, 2003. 409 p.

OUCHI, W. G. Markets, Bureaucracies, and Clans. **Administrative Science Quarterly**, n. 25, p. 124-141, 1984.

PEREIRA, J. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 2. ed., São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

POWELL, T. C.; DENT-MICALLEF, A. Information Technology as Competitive Advantage. The Role of Human, Business and Technology Resources. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 375-405, 1997.

RAIMONDO, M. A. **The Measurement of Trust in Marketing Studies: A Review of Models and Methodologies**. Paper published at the 16th IMP-conference in Bath, UK, 2000.

REA, L. M.; PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

REDMORE, D.; BUCHANAN-OLIVER, M. **Trust-Based Customer Information Management (CIM) in the Network Economy: a strategic approach**. Paper published at the 18th IMP-conference in Dijon, France, 2002.

REIS, C. C. Confiança: o futuro passa por ela. **Rumos: Economia e Desenvolvimento para os Novos Tempos**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 205 , p. 26-33, fev. 2003.

REMPEL, J. K.; HOLMES, J. G.; ZANNA, M. P. Trust in close relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 49, n. 1, p. 95–112, 1985.

REXHA, N.; GRAINGER, R.; MIYAMOTO, T. **The antecedent and roles of three attributes of customer trust in Japanese manufacturer-supplier relationships**. Paper published at the 18th IMP-conference in Perth, Australia, 2002.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of the psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 574-99, 1996.

ROTTER, J. B. 1967. A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. **Journal of Personality**, v. 35, p. 651-665, 1967.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for interpersonal trust. **American Psychologist**, v. 26, p. 443-452, 1971.

ROTTER, J. B. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. **American Psychologist**, v. 35, p. 1-7, 1980.

ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

RUSSELL, H. **Trust and trustworthiness**. New York: Russell Sage Foundation, 2002.

RUSSELL, H. **Distrust, Series on Trust**. New York: Russell Sage Foundation, 2004.

SABEL, C. Studies Trust: Building New Forms of Co-operation in a Volatile Economy. In PYLE, Frank; WERNER, Sengubeoge. **Industrial Districts and Local Economic Regeneration**. International Institute for Labor Studies, 1992.

SAKO, M.; HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal of economic Behavior & Organization**, v. 34, p. 387-417, 1998.

SCHURR, P. H.; OZANNE, J. L. Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. **Journal of Consumer Research**, p. 939-53, Mar. 1985.

SHOCKLEY-ZALABAK, P.; ELLIS, K.; WINOGRAD, G. Organizational trust: What it means, why it matters. **Organizational Development Journal**, v. 18, n. 4, p. 35-48, 2000.

SIMON, H. Rationality as Process and as Product of Thought. **American Economic Review**, v. 68, p. 1-16, 1978.

SIMON, H. **Rationality in Psychology and Economics, Models of Bounded Rationality**. Vol III. Empirically Grounded Economic Reason. Cambridge, MA: MIT Press, 1997. p. 367-85.

SIMON, H. A. Organizations and markets. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 2, p. 25-44, 1991.

SITKIN, S. B.; ROTH, N. L. Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic 'Remedies' for Trust/Distrust. **Organizational Science**, v. 4, p. 367-392, 1993.

SJOERD, B.; TON, W. S. **Social Capital and Regional Economic Growth**. Work paper. No. 2001-102.

SMITH, A.; ALDRICH, H. The Role of Trust in the Transaction Cost Economics Framework: Transaction Contexts and Governance Structures in U.S. Manufacturer – Supplier Relations. **Academy of Management Meeting**, Miami, FL, 1991.

SOBRAL, F. J. B. A. **Rumo à confiança numa relação negocial**: o papel das características individuais segundo os executivos portugueses. Atibaia, ENANPAD, 2003.

SOY, S. K. **The Case Study as a Research Method**. University of Texas. 1997. Disponível em <http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm> Acesso em 08 ago. 2005.

SPREITZER, G. M.; MISHRA, A. K. Giving up control without losing control: trust and its substitutes' effects on managers involving employees in decision making. **Group and Organization Management**, v. 24, n. 2, p. 155-187, jun. 1999.

SUH, T.; KWON, I. **The Role of Bilateral Asset Specificity and Replaceability on Trust in Supply Chain Partner**: Proceedings in the American Marketing Association. Winter Conference, 2003.

SWAN, J. E.; TRAWICK, I. F.; SILVA, D. W., 1985. How Industrial Salespeople Gain Customer Trust. **Industrial Marketing Management**, v. 14, p. 203-211, 1985.

TEIXEIRA, M. L. M. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes?. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 73-92, abr./jun. 2003.

TRIOLA, M. F. **Introdução a Estatística**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TSANG, E. Behavioral assumptions and theory development: the case of transaction cost economics. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 999-1011, 2006.

TYLER, T. R.; HUO, Y. J. **Trust in the Law**: Encouraging Public Cooperation with the Police and Courts. New York: Russell Sage Foundation, 2002.

TZAFRIR, S. S.; DOLAN, S. L. Trust me: a scale for measuring manager-employee trust. **Management Research**, v. 2, n. 2, p. 115-32, 2004.

UZZI, B. Social Structure and Competition in Inter-Firm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 35-67, 1997.

VRIEND, N. Rational behavior and economic theory. **Journal of Economic and Organization**, v. 29, p. 263-285, 1996.

WALTER, A.; HÖLZLE, K.; RITTER, T. **Relationship Functions and Customer Trust as Value Creators in Relationships**: a Conceptual Model and Empirical Findings for the Creation of Customer Value. Paper published at the 18th IMP-conference in Dijon, France, 2002.

WILLIAMS, M. In whom we trust: group membership as an affective context for trust development. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 377-96, 2001

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. London: Macmillan, 1975.

WILLIAMSON, O. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, **Journal of Law and Economics**, n. 22, p. 3-61, out. 1979.

WILLIAMSON, O. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **The American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, nov. 1981.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, n. 36, p. 2– 26, 1991

WILLIAMSON, O. The Transaction Cost Economics and Organization Theory. **Journal of Industrial and Corporate Change**, n.2, p. 107-156, 1993a.

WILLIAMSON, O. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. **Journal of Law and Economics**, v. 34, p.453-500, 1993b.

WILLIAMSON, O. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. In: RUMMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. **Fundamental Issues in Strategy**. Harvard Business School Press, 1994.

WILLIAMSON, O. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WINTER, D. On Coase, competence and the corporation. In WILLIAMSON, O; WINTER, S (Eds). **The Nature of the firm: origin, evolution and development**. Oxford: Oxford University Press, 1991. p. 178-195.

WRIGHTSMAN, L. S. Measurement of philosophies of human nature. **Psychological Reports**, v. 14, p. 743-751, 1964.

YILMAZ, C.; SEZEN, B.; KABADAYI, E. T. Supplier fairness as a mediating factor in the supplier performance–reseller satisfaction relationship. **Journal of Business Research**, n. 57, p. 854–863, 2004.

YIN, R. K. The Case Study Crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 26, 1981.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring The Effects of Inter-Organizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p.141-159, 1998.

ZAND, D. E. Trust and Managerial Problem Solving. **Administrative Science Quarterly**. v. 17, n. 2, p. 229-39, 1972.

ZUCKER, L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. **Research of Organizational Behaviour**, p. 53-111, 1986.

APÊNDICE A – Questionário 1 – Primeira Parte

As questões a seguir referem-se às suas impressões sobre como se dá o seu relacionamento com seu **Fornecedor de maior APV** nos últimos 12 meses. Gostaríamos de saber sua opinião sobre o que **REALMENTE ACONTECE, E NÃO O QUE SERIA O IDEAL**. Para responder, **MARQUE UM X SOBRE UM DOS NÚMEROS DA ESCALA** conforme modelo abaixo, para expressar o quanto concorda ou discorda das afirmativas:

MODELO:

“O clima do nordeste brasileiro é normalmente mais quente que o do sul do Brasil”



QUESTÕES

- Meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** deseja o melhor para minha empresa, mesmo que isto não o beneficie diretamente.



- O meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** desempenha suas atividades de forma correta.



- Meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** se comporta de forma verdadeira em nossas relações.



- Eu sei que posso contar com meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** para me ajudar se minha empresa tiver dificuldades.



- Se meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** tivesse a chance, certamente tiraria vantagens de vulnerabilidades de minha empresa.



- Não tenho quaisquer dúvidas de que meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** tem competência para garantir o sucesso de projetos importantes nos quais minha empresa esteja envolvida.



- Meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** tomaria ações nocivas contra minha empresa mesmo que estas pudessem ser evitadas.



- Meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** tem um forte senso de justiça na condução de nosso relacionamento.



- Meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** tem total capacidade (técnica, interpessoal) para cumprir aquilo que dele se espera em nossas relações.



- No momento de tomada de decisões, meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** se preocupa com o que é bom para minha empresa.



- Meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** cumpre com suas promessas.



- Eu não preciso conferir o trabalho efetuado por meu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** para ter certeza de que o mesmo o desempenhou corretamente.



Segunda Parte

As questões a seguir referem-se a informações relacionadas aos processos de compras realizados por sua empresa, nos quais seu FORNECEDOR DE MAIOR APV participou e venceu, nos últimos 12 meses.

Considere como PROCESSO DE COMPRAS ou “SOURCING” a sequência de ações tomadas por sua empresa para negociação, desenvolvimento, recomendação e compra de NOVAS PEÇAS mesmo em caráter de “Follow Sourcing” ou “Carta de Exclusividade” (OBS.: Considerar modificações apenas no contexto do processo da recomendação inicial, como explicaremos a seguir).

Considere, para efeito desta pesquisa, que estes processos de compras se iniciam com o primeiro contato de sua empresa com o FORNECEDOR DE MAIOR APV e terminam com a entrada em produção seriada da peça em cadência normal, sem mais requerer sua interferência direta para ajustes de condições, programação, ou modificações finais do projeto.

QUESTÕES

• Considerando uma semana “regular” de trabalho nos últimos 12 meses, é possível identificar um período de seu tempo dedicado exclusivamente a **atividades que envolvam contato com seu FORNECEDOR DE MAIOR APV na condução dos processos de compras, bem como procedimentos internos ligados ao mesmo**. Estas atividades estão identificadas pelas letras **A, B, C e D** no exemplo hipotético da figura a seguir, e conceitualizadas mais abaixo. A figura representa graficamente o tempo total de uma semana de trabalho, fracionado por cada atividade, com a indicação do respectivo percentual de tempo gasto em relação ao total da semana.

EXEMPLO

ATIVIDADES EM UMA SEMANA REGULAR DE TRABALHO



Analise este exemplo, e com base nesta lógica, **INDIQUE NOS ESPAÇOS APROPRIADOS a seguir, QUAL O PERCENTUAL DE TEMPO EM MÉDIA É GASTO PARA CADA UMA DAS ATIVIDADES DETALHADAS PELAS LETRAS A, B, C e D, NA COMPARAÇÃO COM O TEMPO TOTAL DE SUA SEMANA DE TRABALHO**. Observe que a soma de todas as atividades da semana corresponde a 100%, mas aqui nos preocupamos apenas com as atividades correspondentes às letras A, B, C e D, conforme suas respectivas conceitualizações, conforme abaixo:

A) **Ações de Informação:** Consultas e troca de informações iniciais com o Fornecedor sobre projetos, desenhos, datas chave (RFQ, Technical Reviews, recebimento de propostas) ()%

B) **Ações de Negociação:** Negociação comercial, discussão e análise de custos, discussão de condições comerciais, cláusulas contratuais, planos de performance, alinhamento geral para recomendação. ()%

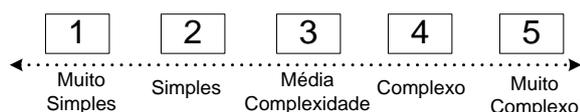
C) **Ações de Implementação:** Detalhamento de cronogramas e planos de trabalho, realização de cadastros, emissão e envio de pedidos, reuniões de Kickoffs, detalhamento de ferramentais para liberação de verbas e pedidos. ()%

D) **Ações de Monitoramento e Reforço de Contratos:** Monitoramento e gestão do contrato, acompanhamento e revisão de cronogramas, ajustes e renegociação de condições e situações não previstas, modificações do projeto, reforço para cumprimento de condições previamente pactuadas. ()%

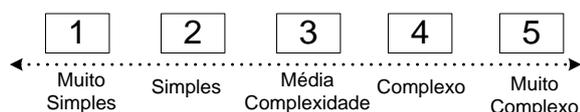
-
- Quantos processos de compras foram iniciados entre sua empresa e seu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** nos últimos 12 meses? () Processos

-
- Qual a duração média (em meses) dos processos de compras conduzidos entre sua empresa e seu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** nos últimos 12 meses? () meses

-
- Marque um X em um dos números da escala abaixo para indicar, NA MÉDIA, como você avalia o **grau de complexidade das diferentes peças** negociadas, por processo de compras com o seu **FORNECEDOR DE MAIOR APV**, nos últimos 12 meses?



-
- Marque um X em um dos números da escala abaixo, para indicar, NA MÉDIA, como você avalia o **grau geral de complexidade dos negócios** entre seu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** e sua empresa nos últimos 12 meses:



-
- Indique qual o tempo aproximado de relacionamento entre sua empresa e seu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** (considere para esta contagem o tempo de relacionamento entre as empresas – não entre as pessoas – no Brasil) () meses

-
- Indique qual o número médio de funcionários de seu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** () funcionários

-
- Indique o valor médio do APV de seu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** () R\$

-
- Indique com um “X” qual a **NACIONALIDADE DE ORIGEM** de seu **FORNECEDOR DE MAIOR APV** (no caso de empresa de nacionalidade dupla ou “Joint Venture” indique a nacionalidade que manifesta maior influência no perfil da empresa).

Alemã Americana Brasileira Francesa Italiana Japonesa Outras

Agora verifique se TODAS as questões foram respondidas adequadamente e deposite o questionário no local indicado.

OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE B - Questionário 2– Primeira Parte

As questões a seguir referem-se às suas impressões sobre como se dá o seu relacionamento com seu **Fornecedor de 2º MAIOR APV** nos últimos 12 meses. Gostaríamos de saber sua opinião sobre o que **REALMENTE ACONTECE, E NÃO O QUE SERIA O IDEAL**. Para responder, **MARQUE UM X SOBRE UM DOS NÚMEROS DA ESCALA** conforme modelo abaixo, para expressar o quanto concorda ou discorda das afirmativas:

MODELO:

“O clima do nordeste brasileiro é normalmente mais quente que o do sul do Brasil”



QUESTÕES

- Meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** deseja o melhor para minha empresa, mesmo que isto não o beneficie diretamente.



- O meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** desempenha suas atividades de forma correta.



- Meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** se comporta de forma verdadeira em nossas relações.



- Eu sei que posso contar com meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** para me ajudar se minha empresa tiver dificuldades.



- Se meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** tivesse a chance, certamente tiraria vantagens de vulnerabilidades de minha empresa.



- Não tenho quaisquer dúvidas de que meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** tem competência para garantir o sucesso de projetos importantes nos quais minha empresa esteja envolvida.



- Meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** tomaria ações nocivas contra minha empresa mesmo que estas pudessem ser evitadas.



- Meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** tem um forte senso de justiça na condução de nosso relacionamento.



- Meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** tem total capacidade (técnica, interpessoal) para cumprir aquilo que dele se espera em nossas relações.



- No momento de tomada de decisões, meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** se preocupa com o que é bom para minha empresa.



- Meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** cumpre com suas promessas.



- Eu não preciso conferir o trabalho efetuado por meu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** para ter certeza de que o mesmo o desempenhou corretamente.



Segunda Parte

As questões a seguir referem-se a informações relacionadas aos processos de compras realizados por sua empresa, nos quais seu FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV participou e venceu, nos últimos 12 meses.

Considere como PROCESSO DE COMPRAS ou “SOURCING” a sequência de ações tomadas por sua empresa para negociação, desenvolvimento, recomendação e compra de NOVAS PEÇAS mesmo em caráter de “Follow Sourcing” ou “Carta de Exclusividade” (OBS.: Considerar modificações apenas no contexto do processo da recomendação inicial, como explicaremos a seguir).

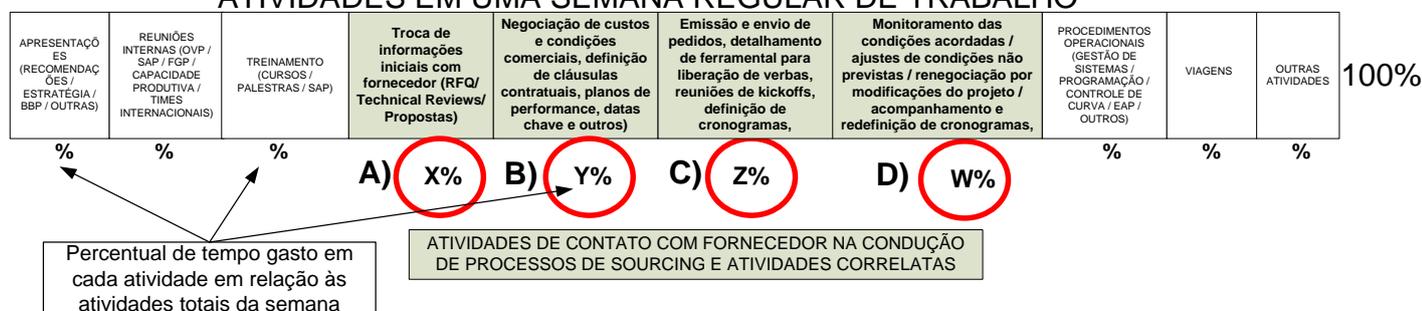
Considere, para efeito desta pesquisa, que estes processos de compras se iniciam com o primeiro contato de sua empresa com o FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV e terminam com a entrada em produção seriada da peça em cadência normal, sem mais requerer sua interferência direta para ajustes de condições, programação, ou modificações finais do projeto.

QUESTÕES

• Considerando uma semana “regular” de trabalho nos últimos 12 meses, é possível identificar um período de seu tempo dedicado exclusivamente a **atividades que envolvam contato com seu FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV na condução dos processos de compras, bem como procedimentos internos ligados ao mesmo**. Estas atividades estão identificadas pelas letras **A, B, C e D** no exemplo hipotético da figura a seguir, e conceitualizadas mais abaixo. A figura representa graficamente o tempo total de uma semana de trabalho, fracionado por cada atividade, com a indicação do respectivo percentual de tempo gasto em relação ao total da semana.

EXEMPLO

ATIVIDADES EM UMA SEMANA REGULAR DE TRABALHO



Analise este exemplo, e com base nesta lógica, **INDIQUE NOS ESPAÇOS APROPRIADOS a seguir, QUAL O PERCENTUAL DE TEMPO EM MÉDIA É GASTO PARA CADA UMA DAS ATIVIDADES DETALHADAS PELAS LETRAS A, B, C e D, NA COMPARAÇÃO COM O TEMPO TOTAL DE SUA SEMANA DE TRABALHO**. Observe que a soma de todas as atividades da semana corresponde a 100%, mas aqui nos preocupamos apenas com as atividades correspondentes às letras A, B, C e D, conforme suas respectivas conceitualizações, conforme abaixo:

D) **Ações de Informação:** Consultas e troca de informações iniciais com o Fornecedor sobre projetos, desenhos, datas chave (RFQ, Technical Reviews, recebimento de propostas) ()%

E) **Ações de Negociação:** Negociação comercial, discussão e análise de custos, discussão de condições comerciais, cláusulas contratuais, planos de performance, alinhamento geral para recomendação. ()%

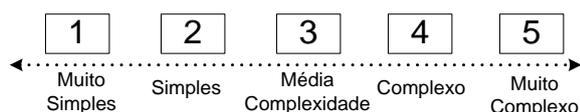
F) **Ações de Implementação:** Detalhamento de cronogramas e planos de trabalho, realização de cadastros, emissão e envio de pedidos, reuniões de Kickoffs, detalhamento de ferramentais para liberação de verbas e pedidos. ()%

D) **Ações de Monitoramento e Reforço de Contratos:** Monitoramento e gestão do contrato, acompanhamento e revisão de cronogramas, ajustes e renegociação de condições e situações não previstas, modificações do projeto, reforço para cumprimento de condições previamente pactuadas. ()%

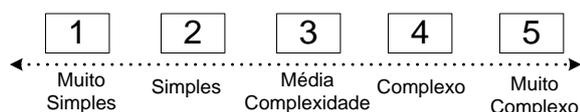
- Quantos processos de compras foram iniciados entre sua empresa e seu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** nos últimos 12 meses? () Processos

- Qual a duração média (em meses) dos processos de compras conduzidos entre sua empresa e seu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** nos últimos 12 meses? () meses

- Marque um X em um dos números da escala abaixo para indicar, NA MÉDIA, como você avalia o **grau de complexidade das diferentes peças** negociadas, por processo de compras com o seu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV**, nos últimos 12 meses?



- Marque um X em um dos números da escala abaixo, para indicar, NA MÉDIA, como você avalia o **grau geral de complexidade dos negócios** entre seu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** e sua empresa nos últimos 12 meses:



- Indique qual o tempo aproximado de relacionamento entre sua empresa e seu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** (considere para esta contagem o tempo de relacionamento entre as empresas – não entre as pessoas – no Brasil) () meses

- Indique qual o número médio de funcionários de seu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** () funcionários

- Indique o valor médio do APV de seu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** () R\$

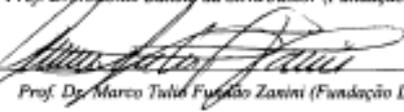
- Indique com um “X” qual a **NACIONALIDADE DE ORIGEM** de seu **FORNECEDOR DE 2º MAIOR APV** (no caso de empresa de nacionalidade dupla ou “Joint Venture” indique a nacionalidade que manifesta maior influência no perfil da empresa).

Alemã Americana Brasileira Francesa Italiana Japonesa Outras

Agora verifique se TODAS as questões foram respondidas adequadamente e deposite o questionário no local indicado.

OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!

Ata de Aprovação

	Programa de Pós-graduação em Administração	FUNDAÇÃO DOM CABRAL  DEPARTAMENTO DE LICENCIAMENTO
PUC Minas		
Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado do aluno Carlos Henrique Mascarenhas de Andrade do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.		
<p>Às quatorze horas do dia vinte e sete de Fevereiro do ano de dois mil e nove, na sala de Múltímedios do PPGA no prédio Redentorista – Av: Itaú, 525 – Dom Cabral próximo ao campus Coração Eucarístico da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo Orientador, Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Marketing. University of Lancaster, LANCASTER, Inglaterra) e composta pelos membros, Co-Orientador, Prof. Dr. Márcio Antônio Salvato (IBMEG / PUC Minas. Doutor em Economia, pela Fundação Getúlio Vargas - RJ, FGV-RJ), Prof. Dra. Patrícia Bernardes (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutora em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG), Prof. Dr. Antônio Batista da Silva Júnior (Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração, pela Fundação Getúlio Vargas - SP) e Prof. Dr. Marco Túlio Fundão Zanini (Fundação Dom Cabral. Doutor em Gestão de Empresas pela Universidade de Magdeburg, Alemanha), para exame da dissertação “A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais: o caso de uma montadora de automóveis e seus principais fornecedores”, de autoria do aluno Carlos Henrique Mascarenhas de Andrade, matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação Stricto Sensu da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada <u>aprovada</u> (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.</p>		
Belo Horizonte, 27 de Fevereiro de 2009.		
Prof. Dr.		Orientador Prof. Dr. Sérgio Fernando Loureiro Rezende (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)
Prof. Dr.		Co-Orientador, Prof. Dr. Márcio Antônio Salvato (IBMEG / PUC Minas)
Prof. Dra.		Prof. Dra. Patrícia Bernardes (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)
Prof. Dr.		Prof. Dr. Antônio Batista da Silva Júnior (Fundação Dom Cabral)
Prof. Dr.		Prof. Dr. Marco Túlio Fundão Zanini (Fundação Dom Cabral)
1		