

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

Rita de Cássia Silveira Souza

**CONFIANÇA INTERPESSOAL E INTERORGANIZACIONAL NAS RELAÇÕES DE
NEGÓCIOS: ESTUDO EM UMA TRÍADE DO SISTEMA *FAST FASHION***

Belo Horizonte

2016

Rita de Cássia Silveira Souza

**CONFIANÇA INTERPESSOAL E INTERORGANIZACIONAL NAS RELAÇÕES DE
NEGÓCIOS: ESTUDO EM UMA TRÍADE DO SISTEMA *FAST FASHION***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ramon Silva Leite

Belo Horizonte

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S729c Souza, Rita de Cássia Silveira

Confiança interpessoal e interorganizacional nas relações de negócios:
estudo em uma tríade do sistema fast fashion / Rita de Cássia Silveira Souza.
Belo Horizonte, 2016.

124 f. : il.

Orientador: Ramon Silva Leite

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Confiança. 2. Relações interpessoais. 3. Relações interorganizacionais. 4.
Redes de negócios. I. Leite, Ramon Silva. II. Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.65

Rita de Cássia Silveira Souza

**CONFIANÇA INTERPESSOAL E INTERORGANIZACIONAL NAS RELAÇÕES DE
NEGÓCIOS: ESTUDO EM UMA TRÍADE DO SISTEMA *FAST FASHION***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Ramon Silva Leite (Orientador)
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Prof. Dr. Ricardo César Alves (Banca examinadora)
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Prof. Dr. Gustavo Souki (Banca examinadora)
Centro Universitário UNA

Belo Horizonte, 30 de março de 2016

*Por eles e para eles,
Virgílio, André, Fábio e Vitor*

AGRADECIMENTOS

São muitas e queridas as pessoas que se fizeram presente ao longo destes dois anos do meu mestrado. Difícil nomear, mas que merecem ser lembradas, pois sem elas não seria possível desenvolver este trabalho.

Ao Virgílio, obrigada pelo carinho, compreensão e o bom humor de sempre.

A paciência, atenção e valiosas contribuições do meu orientador Dr. Ramon Silva Leite.

Aos professores Dr. Ricardo César Alves e Dr. Gustavo Souki por terem aceitado participar da banca de defesa.

Ao Adriano, Elaine, Fábio, Flávia, Lisayne e Raquel que contribuíram com dicas e cuidados com o meu trabalho como se deles fossem.

Aos entrevistados pela disposição, atenção e cuidado em me atender e dispor do seu tempo para construir este trabalho.

As empresas que se dispuseram a colaborar para a realização deste estudo.

A empresa que nos últimos 13 anos permitiu que eu aprendesse e desenvolvesse e pudesse chegar aqui com uma bagagem singular de conhecimento.

Aos colegas e bons amigos desta jornada chamada mestrado.

A todos aqueles que com um olhar, interesse e curiosidade, demonstraram atenção ao meu estudo.

RESUMO

O tema confiança tem sido abordado em vários estudos acadêmicos e no ambiente de gestão de negócios, especialmente na perspectiva de relacionamentos interorganizacionais. No cenário competitivo, a confiança tem assumido grande relevância, sobretudo na construção de relacionamentos sustentáveis. Este estudo propôs analisar o papel da confiança nos relacionamentos da cadeia de moda *fast fashion* sob a perspectiva da tríade. Procurou-se entender como o processo de interação molda a confiança, assim como identificar, distinguir e integrar a confiança nas relações de negócios *business-to-business*. Para tanto, foi feita uma revisão da literatura baseada nas dimensões afetiva e cognitiva da confiança. Primeiramente, foi discutida a distinção da confiança interpessoal da interorganizacional e, no segundo momento, procurou discutir a integração entre as duas. Com base no conceito de tríade, também foram abordadas as relações entre três envolvidos numa cadeia de fornecimento. Após essa revisão, foi desenvolvida uma pesquisa de campo, tendo como estratégia a pesquisa qualitativa descritiva, por meio de entrevistas individuais em profundidade seguindo um roteiro semiestruturado. Foi utilizado o método de estudo de caso, tendo como unidade de análise empresas da cadeia de moda brasileira inseridas no sistema *fast fashion*. Procurou-se entender a dinâmica do mercado e analisar o papel da confiança nas relações de negócios. De maneira geral, os estudos da confiança nos relacionamentos interorganizacionais são tratados em díades, comprador e fornecedor. Este estudo estendeu a visão para uma tríade, considerando mais um envolvido no relacionamento. Foram consideradas três relações, (a) entre dois fornecedores, (b) entre o cliente e um fornecedor direto e (c) entre o cliente e um fornecedor indireto. Por meio do processo de interação entre esses envolvidos, foi possível identificar vários atributos da confiança afetiva vinculados a benevolência e integridade e comprovar outros aspectos da confiança cognitiva relacionados a habilidade da empresa em cumprir o prometido. Tal aspecto foi baseado na resposta rápida, característica do sistema *fast fashion*, que demanda maior agilidade no fornecimento de tecidos e de roupas prontas para o varejo. Foi possível reconhecer que a confiança é um conceito complexo, multifacetado e multidimensional, assim como foram identificadas lacunas e oportunidades de melhoria nas relações dos envolvidos da tríade no que tange a construção da confiança numa cadeia de fornecimento.

Palavras-chave: confiança interpessoal afetiva, confiança interorganizacional cognitiva, tríade

ABSTRACT

The theme of trust has been discussed in several academic studies and business management environment, especially from the perspective of interorganizational relationships. In the competitive scenario, the trust has assumed great importance, especially in establishing sustainable relationships. This study has the purpose to analyze the trust in fast fashion chain relationships from the perspective of the triad. We focus in understanding how the process of interaction shapes the trust, as well as identify, distinguish and integrate the confidence in business-to-business relationships. Therefore, a literature review based on affective and cognitive dimensions of trust was made. At first, the distinction of interpersonal trust of interorganizational was discussed, and, after that, it was discussed the integration between both. Based on the concept of triad, it was also discussed the between three links involved in the supply chain. After this review, a field research was developed, with a strategy of descriptive qualitative research, through individual in-depth interviews following a semi-structured script. The method used was the case study, with the unit of analysis companies of Brazilian fashion chain inserted in the fast fashion system. In this study, we tried to understand the market dynamics and analyze the role of trust in business relationships. In general, studies of trust in interorganizational relationships are based in dyads, buyer and supplier. This study extended the vision for a triad, so it was considered another involved in the relationship. Three relationships were considered, (a) between two suppliers, (b) between the client and a direct supplier and (c) between the client and an indirect supplier. Through the process of interaction between those involved, it was possible to identify various attributes of affective trust linked to benevolence and integrity and demonstrate other aspects of cognitive trust related to the company's ability to deliver. This aspect was based on the quick response characteristic of fast fashion system, which requires greater flexibility in the supply of fabrics and readymade garments to retail. It was possible to acknowledge that trust is a complex, multifaceted and multidimensional concept. As well as identify gaps and opportunities for improvement in the relations of the involved in the triad when it comes to establishing trust in the supply chain.

Keywords: affective interpersonal trust, cognitive interorganizational trust, triad

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Média de peças em denim por pessoa e país	23
FIGURA 2 - Perspectivas de consumo de vestuário	23
FIGURA 3 - Média de dias da semana que o brasileiro veste denim.....	24
FIGURA 4 - Distribuição de tipo de roupa do guarda roupa brasileiro	24
FIGURA 5 - <i>Trust e reliance</i> em relacionamentos de negócios.....	51
FIGURA 6 - Dois tipos de tríade em relacionamento de negócios	56
FIGURA 7 - Tríade serial em relacionamentos de negócios.....	58
FIGURA 8 - Modelo de pesquisa proposto	61
FIGURA 9 - Características da dinâmica do mercado de moda	76
FIGURA 10 - Processo de interação no sistema <i>fast fashion</i>	83
FIGURA 11 - Integração da confiança interpessoal e interorganizacional	97

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Sumário dos conceitos comumente usados como sinônimos de confiança	30
QUADRO 2 - Aspectos da confiança interpessoal e interorganizacional	92

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Totais dos segmentos – 2014.....	22
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema	18
1.2 Objetivos	19
<i>1.2.1 Objetivo geral</i>	19
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Estrutura da dissertação	26
2 REVISÃO DA LITERATURA	27
2.1 Confiança	27
<i>2.1.1 Confiança interpessoal</i>	31
<i>2.1.1.1 Confiança interpessoal afetiva</i>	34
<i>2.1.2 Confiança interorganizacional</i>	38
<i>2.1.2.1 Confiança interorganizacional cognitiva</i>	46
2.2 Integrando a confiança interpessoal e a confiança interorganizacional	50
<i>2.2.1 Confiança interorganizacional em relacionamentos triádicos</i>	54
2.3 Modelo de pesquisa	60
3 METODOLOGIA	63
3.1 Estratégia de pesquisa	63
3.2 Planejamento da pesquisa	64
3.3 Processo de coleta de dados	65
3.4 Unidade de análise	66
3.5 Unidade de observação	67
3.6 Processo de análise de dados	68
4 ANÁLISES DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	69
4.1 Perfil das empresas e dos entrevistados	69
4.2 Análise dos dados	72
<i>4.2.1 Dinâmica do mercado</i>	72
<i>4.2.2 Características das relações entre os envolvidos da tríade</i>	77
<i>4.2.3 Processo de interação e a confiança</i>	78
<i>4.2.4 Distinção da confiança interpessoal e interorganizacional numa tríade</i>	84
<i>4.2.5 Integração da confiança interpessoal e da confiança interorganizacional</i>	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com funcionários do varejo	110
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com funcionários da confecção	115
APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com funcionários da tecelagem	120

1 INTRODUÇÃO

O tema confiança nas relações de negócio tem sido foco de pesquisa no universo do marketing e tem se renovado em estudos recentes no campo do marketing de relacionamento. A construção de relacionamentos pressupõe desenvolver uma relação aos poucos, começando com trocas pontuais à medida que a confiança mútua aflora. Conforme Håkansson e Snehota (1995), os relacionamentos entre os principais clientes e/ou fornecedores de uma empresa são geralmente construídos de forma sucessiva e gradual. Logo, o relacionamento se desenvolve com o tempo e não de forma imediata, podendo se estender para relações de longo prazo.

Segundo Ganesan (1994), os gerentes devem saber qual a orientação de tempo dos seus clientes. Com isso, é possível utilizar ferramentas de marketing que correspondam aos seus horizontes de tempo, baseadas na natureza da relação de negócios entre os membros do canal. O autor sugere que a orientação para longo prazo é estabelecida em função de dois fatores fundamentais, a dependência mútua e a confiança entre os envolvidos nos relacionamentos. No ambiente de negócios, como destaca Jiang *et al.* (2009), as relações de longo prazo têm sido valorizadas entre as empresas industriais.

Por conseguinte, pensar em relacionamento implica em falar de interação entre empresas e pessoas, na qual, quando há confiança, os envolvidos estão comprometidos (Håkansson & Snehota, 1995). Como destaca Berry (2002), na esfera *business-to-business*, o relacionamento é construído na base da confiança. Nessa perspectiva, completa Blois (1999, p. 197), “o conceito de confiança tem sido usado em grande número de estudos empíricos e teóricos de marketing de relacionamento.” Portanto, desenvolver a compreensão da confiança e o papel que ela desempenha nas relações *business-to-business* tem se revelado um dos focos centrais de pesquisa de marketing (Jiang *et al.*, 2009).

Nesse sentido, o foco deste estudo é a confiança, considerada um dos principais construtos que conduzem a formação e manutenção de relacionamentos entre compradores e fornecedores. A confiança presente na relação de negócios pode se manifestar de forma cognitiva nas relações interorganizacionais e afetiva nas relações interpessoais. Acerca desse tópico, pesquisas como as de Mouzas *et al.* (2007) e Jeffries e Reed (2000), indicam correlações entre a confiança interorganizacional e a interpessoal, com abordagem na distinção entre a confiança afetiva e a cognitiva.

Na abordagem de Ganesan (1994), a confiança reflete dois componentes distintos: (1) credibilidade, que tem um caráter racional, na medida em que acredita que o fornecedor irá cumprir o combinado, e (2) benevolência, baseada no caráter emocional, responsável por acreditar que o fornecedor agirá para garantir o interesse do parceiro em face de situações imprevistas.

Baseado na diferença da confiança no sentido racional e emotivo, este estudo pretende analisar a relação da confiança interorganizacional e interpessoal entre os envolvidos nos relacionamentos *business-to-business* do mercado de moda. Para tanto, é preciso ter em mente que, segundo Christopher, Lowson e Peck (2004), o mercado de moda é caracterizado pelos desafios de uma demanda volátil e turbulenta. O contexto empírico do presente estudo é o da moda do vestuário, especialmente o jeans, cuja característica de volatilidade da demanda decorre da procura do consumidor por novidades ou lançamentos nas lojas do varejo.

O negócio da moda tem como característica essencial a renovação, que se concretiza em mudanças periódicas na oferta de produtos. A competitividade no mercado de moda do vestuário por muitos anos foi orientada pelas estratégias de abastecimento e distribuição baseadas no baixo custo e nos lançamentos de coleções sazonais. Em geral, duas coleções por ano: outono/inverno e primavera/verão. Porém, um novo modelo de negócios surgiu. Segundo Cietta (2010) desde o final dos anos de 1990 surgiu o processo chamado de *fast fashion*. A

ideia de *fast fashion* é oferecer aos consumidores, com mais rapidez, novas possibilidades de escolha de roupas para seu guarda roupa. A produção de uma coleção de moda convencional demorava meses, o tempo entre a idealização e produção de peças para o mercado *fast fashion* demora poucas semanas. (Mezabarba & Goidanich, 2014).

Nesse contexto, de acordo com Christopher *et al.* (2004), as estruturas organizacionais convencionais e as cadeias de fornecimento orientadas pela previsão não são suficientes para enfrentar os desafios desta demanda do mercado de moda. Os autores reconhecem que os mercados de moda são sistemas abertos que frequentemente demonstram alto nível de “caos”. Em tais condições, ressaltam, os esforços de gerenciamento devem ser utilizados da melhor maneira possível no planejamento de estratégias e estruturas que permitam a criação, produção e entrega em bases de demanda em “tempo real” (Christopher *et al.*, 2004).

O cenário de moda, tratado neste estudo, tem sido também chamado de *fast fashion*, traduzido como moda rápida para a língua portuguesa:

Um sistema de *fast fashion* combina capacidades de produção de resposta rápida com capacidade de *design* avançado de produtos, tanto na concepção de produtos “hot” que capturem as últimas tendências de consumo e explorem o menor *lead time* de produção para ajustar a uma demanda incerta. (Cachon & Swinney, 2011, p. 778).

Como destaca Christopher *et al.* (2004), trata-se de um sistema que se caracteriza por mudanças rápidas e o sucesso ou o fracasso neste mercado é, em grande parte, determinado pela flexibilidade e capacidade de resposta ágil. Tal capacidade de resposta rápida é caracterizada pelo curto período de tempo de lançamento no mercado, a capacidade de dimensionar a produção e o lançamento de produtos com agilidade para cima ou para baixo e a rápida incorporação das preferências dos consumidores para o *design* do produto (Christopher *et al.*, 2004).

O movimento do sistema *fast fashion* teve início com grandes redes do varejo na Europa, como a Zara e H&M, e no Brasil foi adotado pela Renner, Hering, entre outras. Para o seu funcionamento, o sistema requer coleções compactas, com novos modelos todo o

tempo. Como exemplo bem sucedido, é possível citar a Zara, empresa espanhola do grupo Inditex, que oferece a cada semana duas entregas de novos produtos aos seus clientes. Com isso, um dos desafios neste sistema está em reduzir o descompasso entre a oferta e a demanda, diante da incerteza quanto à preferência do consumidor final.

Conforme enfatiza Cachon e Swinney (2011), o sistema *fast fashion* combina pelo menos dois componentes:

(1) produção e distribuição com *lead time* curto, permitindo uma correspondência estreita entre oferta e a demanda incerta (ao qual se refere como técnica de resposta rápida) e (2) *design* de produto com forte apelo de moda (“trendy”) (ao qual se refere como técnicas de *design* avançado). (Cachon & Swinney, 2011, p. 778).

A proposta de Cachon e Swinney (2011) é a de analisar o impacto destes dois elementos combinados em um sistema que dê uma resposta rápida ao comportamento de compra do consumidor. A resposta rápida reduz a chance de gerar estoque e, conseqüentemente, reduz a necessidade de se vender os produtos em promoções. Além disso, o *design* aprimorado dá aos clientes produtos de moda que são mais valorizados, tornando-os menos propensos a esperar por promoções de estoque (Cachon & Swinney, 2011).

A necessidade de resposta rápida do varejo de vestuário exige da sua cadeia de suprimentos um comportamento que possa sustentar uma demanda instável e incerta. Uma vez que aborda o ambiente dinâmico do setor de moda, o presente trabalho propõe identificar os elementos de continuidade e longevidade das relações de negócios, tendo como construto de base a confiança, sobretudo a interorganizacional e interpessoal, entre os envolvidos dessa cadeia.

Foi considerado neste estudo o relacionamento entre os envolvidos na cadeia de suprimentos de moda, em particular o relacionamento da tríade formada pela indústria de confecção, indústria têxtil e o varejo. De acordo com Thibaut e Kelley (1959), existem relações triádicas quando três indivíduos são observados para interagir em sucessivas ocasiões.

A maioria das pesquisas sobre a confiança em relacionamentos interorganizacionais tem uma abordagem focada nas relações diádicas, especialmente entre cliente e fornecedor. Entretanto, pode surgir mais um elemento envolvido na relação, formando, assim, uma tríade – definida por Madhavan, Gnyawali e He (2004, p. 918) como “um conjunto de três atores e os possíveis laços entre eles.” Para Holma (2010), em contexto de negócios, a tríade é composta, muitas vezes, por comprador, vendedor e intermediário. Como discute a autora, o que torna relevante a abordagem triádica nos relacionamentos é a presença de um intermediário e todos os três envolvidos terem conexão direta um com o outro. No contexto do presente estudo, estes envolvidos se relacionam em sucessivas ocasiões e há relações de negócios entre eles. Investigar a interação entre o fornecedor (indústria têxtil), o intermediário (confeção) e o cliente (varejista) e a confiança como elemento importante na construção dos relacionamentos interorganizacionais e interpessoais é uma das contribuições deste estudo.

Como o relacionamento analisado é o da cadeia têxtil, convém relatar de forma sucinta o fluxo produtivo desse setor. Ele é constituído tradicionalmente por grandes setores industriais: a indústria de algodão fornecedora de fibras naturais; a indústria química provedora de fibras químicas, como poliéster, e insumos para tingimento, o corante índigo, por exemplo; a indústria têxtil, produtora de tecidos, que usualmente inclui a fiação e tecelagem para transformar as matérias-primas em tecidos; a indústria de confecção, que cria e desenvolve o *design* e confecciona peças que se transformam em roupas – no caso desta dissertação, em peças de moda. O último elo da cadeia é o varejo de vestuário, caracterizado no estudo pelas redes de lojas *fast fashion*, responsáveis em oferecer ao consumidor final opções de roupas de moda, especificamente o jeans.

Dentre os envolvidos na cadeia de abastecimento, o presente estudo focou em três que formam uma tríade: a indústria têxtil, a indústria de confecções e o varejo. Uma tríade é definida por Madhavan, Gnyawali e He (2004, p. 918) como “um conjunto de três atores e os

possíveis laços entre eles.” Para Holma (2010), em contexto de negócios a tríade é composta muitas vezes por comprador, fornecedor e intermediário. Estes envolvidos se relacionam em sucessivas ocasiões e há relações de negócios entre eles. O comprador ou cliente é representado pelo varejista, o fornecedor pela indústria têxtil e o intermediário pela confecção. A situação lembra uma série de duas díades, na qual existe um relacionamento de compra e venda que reúne o fornecedor e o intermediário e outro reunindo o intermediário e o cliente e um terceiro relacionamento ocorre entre o fornecedor e o cliente.

A estratégia de pesquisa adotada nesta dissertação foi qualitativa descritiva, tendo como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. O instrumento de pesquisa foi o roteiro de entrevista, direcionado aos gestores das áreas comercial, marketing e produtos, das empresas selecionadas da tríade. A proposta é identificar a confiança interorganizacional e interpessoal nas relações de troca entre os envolvidos, empresas e pessoas.

1.1 Problema

Esta pesquisa pretende analisar o papel da confiança nos relacionamentos da cadeia produtiva do sistema *fast fashion*, sob a perspectiva da tríade. Baseado nos estudos de Mouzas, Henneberg e Naudé (2007), pretende-se analisar a relação entre a confiança interorganizacional e confiança interpessoal, a partir da distinção das dimensões da confiança afetiva e cognitiva.

A partir do reconhecimento de que a confiança é um conceito multidimensional, procurou-se acompanhar como ela se desenvolve numa cadeia de suprimentos considerando os três elos da tríade. A análise com um terceiro envolvido permitiu ampliar a visão além da relação diádica entre comprador e fornecedor.

A partir do contexto do mercado de moda, este estudo busca responder à seguinte questão: **Como ocorre a relação entre a confiança interorganizacional e a confiança interpessoal entre os envolvidos da tríade do segmento de moda?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar, sob a perspectiva da tríade, o papel da confiança nos relacionamentos da cadeia de moda *fast fashion*.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar como o processo de interação molda a confiança na perspectiva da tríade.
- b) Identificar a relação da confiança interorganizacional e interpessoal em uma tríade.
- c) Distinguir a confiança afetiva da confiança cognitiva entre os envolvidos da tríade.

1.3 Justificativa

Este estudo pretende contribuir para a identificação da confiança interpessoal e a confiança interorganizacional entre os envolvidos da cadeia de moda. Com isso, buscou-se desenvolver a pesquisa a partir da distinção entre a confiança emotiva (*trust*) e a confiança cognitiva (*reliance*). Essa distinção assume relevância quando se considera que “muitas vezes os termos ‘*trust*’ e ‘*reliance*’ são utilizados alternadamente por estudiosos de marketing.” (Ganesan, 1994; Schurr & Ozanne, 1985). No entanto, conforme pontuam Mouzas *et al.*

(2007), o significado distinto do conceito de *reliance*, em trocas *business-to-business*, merece maior destaque. Os autores asseguram que o uso genérico e abrangente do termo confiança obscurece as particularidades e importância de *reliance*, enquanto o termo *trust* teria sido usado com mais frequência e atenção em marketing *business-to-business*.

Portanto, a importância deste trabalho está no fato de contribuir para os estudos sobre confiança, baseado na distinção entre *trust* e *reliance*, a partir da identificação da confiança interorganizacional e interpessoal entre os diferentes envolvidos no segmento de moda.

Outro ponto a ser considerado é a abordagem do estudo no contexto de uma tríade, já que os relacionamentos de negócios geralmente são investigados entre comprador e fornecedor, ou seja, relacionamento diádico. Na díade, cada participante é diretamente responsável por uma ação coletiva, tendo em vista que ele se relaciona apenas com outro indivíduo (Holma, 2010). Já na tríade, os membros normalmente têm uma chance de interagir uns com os outros (Caplow, 1956, apud Holma, 2010). Dessa forma, a perspectiva de análise das interligações dos três envolvidos pode ajudar a compreender a dinâmica da confiança. Neste estudo, os relacionamentos da tríade são caracterizados por mais ou menos contato entre os membros. A presença da confiança, que emerge por meio de tal interação, é construída a partir de constantes interações entre eles (Choi & Wu, 2009).

Mais uma contribuição do estudo seria descrever o sistema *fast fashion* relacionado à cadeia de moda de vestuário do setor têxtil brasileiro. O setor têxtil, tradicional e longo, nasceu e se desenvolveu em um ambiente de negócios transacional, cuja característica principal está na eficiência da troca para maximizar seus lucros em uma transação, em geral, orientadas para relações de curto prazo (Ganesan, 1994). No entanto, as empresas desse setor se viram sujeitas a mudanças e adaptações para garantir sua sobrevivência. Por ser uma base industrial, o apelo do negócio esteve mais atrelado a produção e produto, não se orientando por relacionamento. Ao contrário, as empresas com orientação para trocas relacionais

procuram maximizar os seus lucros ao longo de uma série de transações e em geral são orientadas para relações de longo prazo (Ganesan, 1994).

A perspectiva do relacionamento nesse contexto, tendo a confiança como o pilar da relação *business-to-business*, representa uma oportunidade para o aprofundamento do tema confiança em uma cadeia produtiva que tem tido exigências de adequação a uma nova dinâmica do mercado, ou seja, a resposta rápida do sistema *fast fashion*.

O estudo se mostra relevante ao abordar, por um lado, o ambiente dinâmico do setor de moda, um mercado de vida curta, onde são feitas roupas para aquisição, uso e descarte mais frequente, com a expectativa de um ciclo de vida mais curto. E, por outro lado, aborda os elementos de continuidade e longevidade das relações de negócios, o relacionamento de vida longa. A longevidade ou a orientação do relacionamento para longo prazo considera a construção de vínculos duradouros e fortes, em que a confiança é um ingrediente necessário e tem um significado importante no efeito de continuidade do relacionamento, pois permite atenuar a percepção de risco devido a comportamentos oportunistas (Ganesan, 1994).

Trata-se de uma cadeia produtiva importante para a economia brasileira, conforme dados do setor. Sua relevância se dá tanto pelo valor da produção quanto por sua capacidade de geração de empregos. Em 2014, a cadeia têxtil produziu R\$ 126 bilhões, o equivalente a 5,6% do valor total da produção da indústria de transformação brasileira. No mesmo ano, os empregos gerados pela cadeia têxtil somaram 1,6 milhão de postos de trabalho, o que corresponde a 16,9% do total de trabalhadores alocados na produção industrial, em 2014 – esses dados indicam que, além da sua grande relevância econômica, esse é um segmento de forte impacto social (*Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira*, 2015).

É possível perceber, pela Tabela 1, que o segmento de confecções tem maior concentração de unidades de produção, de empregos gerados e do volume transacionado.

Tabela 1 - Totais dos segmentos - 2014

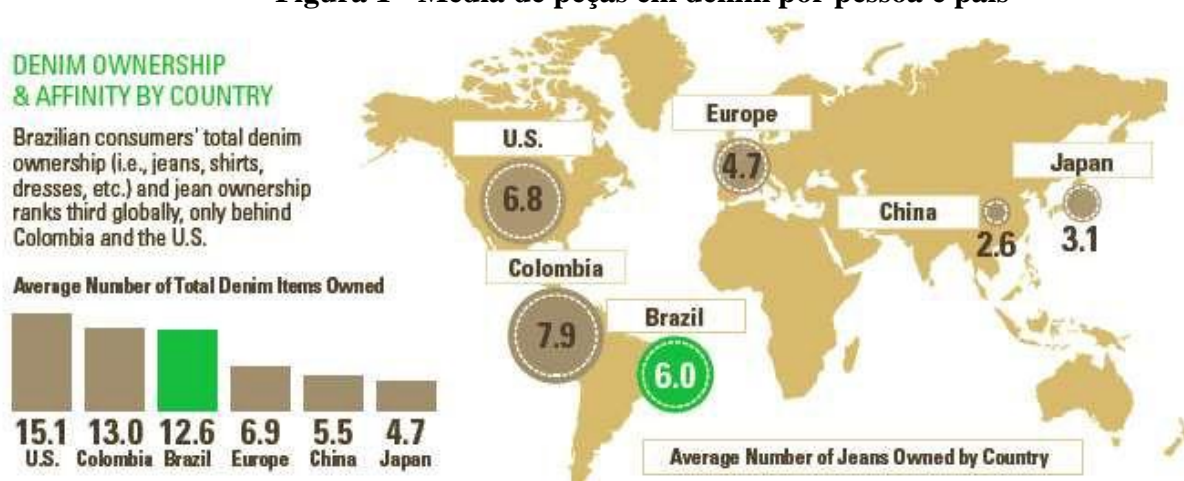
Fibras e Filamentos	Têxtil	Confeccões
19 unidades	3.045 unidades	29.942 unidades
6 mil empregos	286 mil empregos	1,3 milhão de empregos
290, 3 mil t/ano	2,2 milhões t/ano	1,85 milhão t/ano
R\$ 2,6 bilhões - valor da produção	R\$ 39,4 bilhões - valor da produção	R\$ 123 bilhões - valor da produção

Fonte: IEMI/ABRAFAS, 2015.

Conforme o *Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira* (2015), no período que abrange 2010 e 2014, o número de empresas em atividade na cadeia têxtil cresceu 6,4%. Nos segmentos abordados neste estudo, a tecelagem teve um aumento de 3,6% e a confecção de vestuário, 7,6%. Quanto ao pessoal ocupado na cadeia têxtil, houve uma queda de 6,1% no setor têxtil e de 2,4% nos confeccionados, entre 2010 e 2014, de acordo com dados fornecidos pelo mesmo relatório.

Os dados citados anteriormente se referem à cadeia têxtil em geral. Quando se trata do jeans, peça pronta que utiliza o tecido denim, o Brasil tem representatividade significativa. É o terceiro maior consumidor em quantidade de peças em tecido denim por pessoa, atrás apenas da Colômbia e dos Estados Unidos. Em média, o brasileiro possui 12,6 itens de peças em tecido denim, entre calça jeans, short e vestido. Ao considerar apenas a calça jeans, ele tem em seu guarda-roupa em média 6 calças, enquanto os EUA 6,8 calças, a Europa 4,7 e a China 2,6, conforme indica a Figura 1.

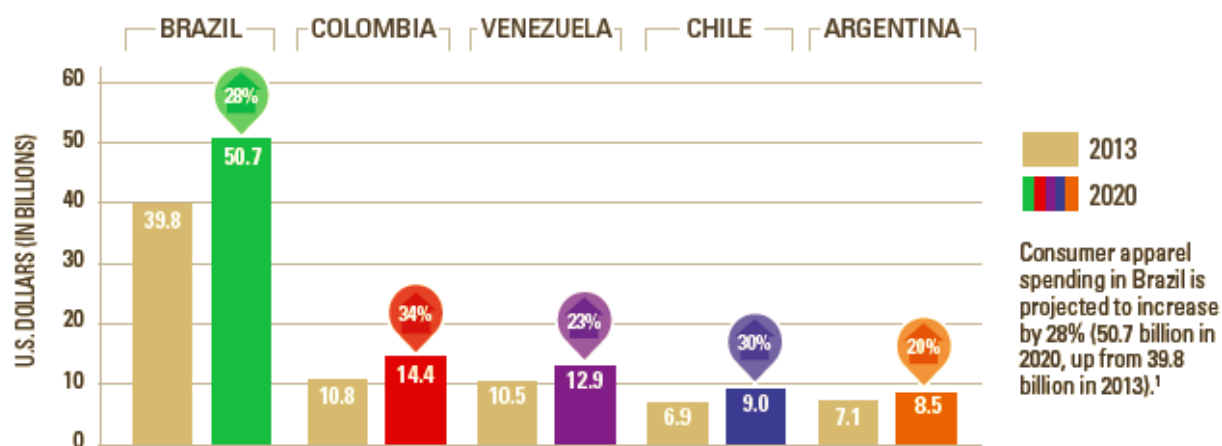
Figura 1 - Média de peças em denim por pessoa e país



Fonte: Global Lifestyle Monitor Survey, 2014.

Em 2013, seu volume de vendas foi de 39,8 bilhões de dólares e apresenta uma perspectiva de crescimento de 28% para 2020. Conforme Figura 2 a seguir, segundo a *Global Lifestyle Monitor Survey* (2014), o Brasil, além de ser o maior consumidor de vestuário da América Latina, consome 12,7% de jeans acima do volume verificado na Colômbia, Venezuela, Chile e Argentina juntos. Para obter os dados, o *Cotton Council International and Cotton Incorporated's Global Lifestyle Monitor Survey* entrevistou aproximadamente 10 mil consumidores em 10 países.

Figura 2 - Perspectivas de consumo de vestuário
APPAREL SPENDING OUTLOOK: 2013 VS. PROJECTED SPENDING IN 2020



Fonte: Global Lifestyle Monitor Survey, 2014.

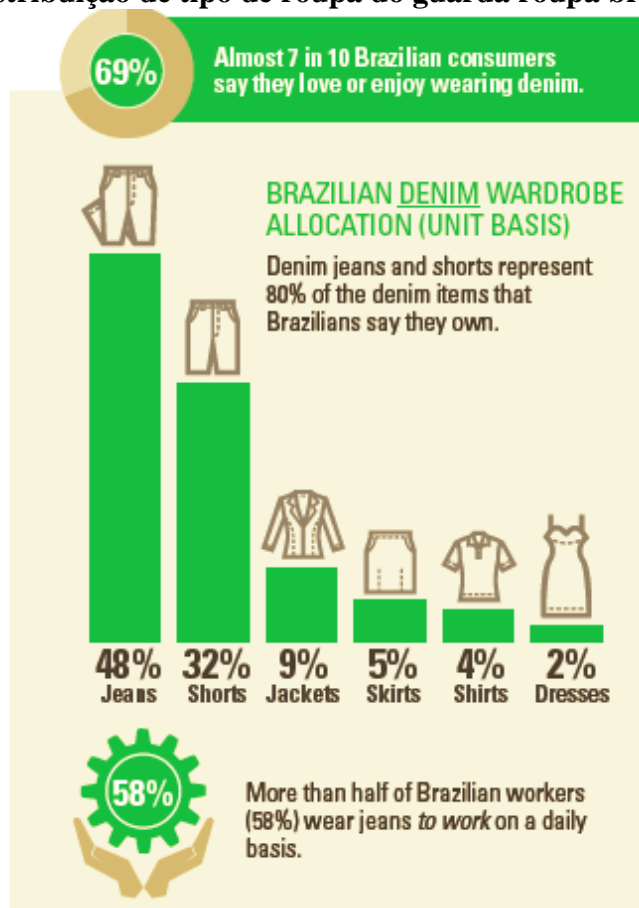
O brasileiro gosta de usar jeans no seu dia-a-dia, seja para o trabalho (58% usam para trabalhar) ou lazer. Conforme Figuras 3 e 4 a seguir, o brasileiro veste roupa com tecido em denim (calça ou short jeans) 4 dias da semana. Do seu guarda-roupa, 8 em cada 10 peças com tecido denim são calças jeans ou shorts.

Figura 3 - Média de dias da semana que o brasileiro veste denim



Fonte: Global Lifestyle Monitor Survey, 2014.

Figura 4 - Distribuição de tipo de roupa do guarda roupa brasileiro



Fonte: Global Lifestyle Monitor Survey, 2014.

O fato curioso é que a própria identidade do jeans brasileiro tem condições de o diferenciar tanto pela modelagem quanto pelo processo de beneficiamento. O tecido denim in natura é bruto e para ser usado são necessários processos de lavanderia que confere a peça pronta o aspecto desejado pelo consumidor. Esta é uma das características do sistema *fast fashion*, adequação constante das tendências de moda, chamada também de design aprimorado.

Tem-se um número relevante de empresas da cadeia da indústria têxtil brasileira, principalmente as de confecção, responsáveis pelo abastecimento das empresas varejistas. O varejo de vestuário brasileiro, responsável pelo abastecimento direto desse imenso consumo de jeans, enfrenta as incertezas de uma demanda volátil e complexa e exerce o papel de comprador no relacionamento com a indústria de confecção e têxtil. Diante desse cenário do mercado de moda, o varejista necessita manter relacionamentos sólidos com seus fornecedores para que eles sejam capazes de atender aos requisitos desejados pelo consumidor final.

A confiança pode ser um dos elementos que tem condição de contribuir para a continuidade desses relacionamentos. Nesse sentido, acredita-se que o presente estudo possa colaborar para o melhor entendimento do setor, que apresenta grande relevância para a economia nacional, mas enfrenta um ambiente dinâmico e competitivo.

Por fim, a escolha pelo tema do presente estudo deve-se ainda ao fato da autora deste trabalho acompanhar de perto o setor têxtil e por ter atuado profissionalmente no setor por 13 anos.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico, no qual é abordado o tema confiança. São abordadas as dimensões afetiva e cognitiva da confiança, a distinção entre interpessoal e interorganizacional e a integração entre as duas. No capítulo 3, discorre-se sobre a metodologia utilizada e a estratégia de pesquisa selecionada, estudo de caso. Já no quarto capítulo, é feita a análise dos resultados encontrados na pesquisa. Primeiro, é descrita a dinâmica do mercado, a seguir as características das relações entre os envolvidos da tríade, o processo de interação e a confiança, por fim a distinção e integração da confiança interpessoal e interorganizacional. No capítulo 5, expõe-se as considerações finais, apontam as limitações da pesquisa e sugerem-se questões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura apresentada neste capítulo aborda a confiança interpessoal e interorganizacional nas relações triádicas do ambiente *business-to-business* do setor de moda. A ênfase dada a relacionamentos de longo prazo, neste estudo, é pautada na proposta de que a confiança é necessária para desenvolver e manter relacionamentos por um longo tempo.

2.1 Confiança

A confiança tornou-se objeto de estudo em diversas áreas de conhecimento; entre elas o marketing de relacionamento (Gronroos, 1994; Achrol, 1991; Salmond, 1994), em que a criação e gestão da relação de confiança têm sido enfatizadas (Blomqvist & Ståhle, 2000). Várias correntes dentro do marketing de relacionamento reconhecem que a abordagem da confiança leva a um tipo de comportamento construtivo e cooperativo, vital para relacionamentos de longo prazo, em destaque o estudo de Morgan e Hunt (1994).

A concepção de confiança tem atraído a atenção da comunidade acadêmica. E em estudos bem recentes tem abordado sobre dois níveis distintos, interpessoal e interorganizacional nas relações de negócios (Ashnai *et al*, 2016).

Em seu estudo, Dwyer, Schurr e Oh (2006), ao descreverem o desenvolvimento de relações entre comprador e vendedor, compararam trocas singulares e relacionais. Eles basearam no trabalho de Mcneil (1978, 1980) que diferencia transações singulares de contratos relacionais com base em diversas dimensões-chave, sendo a de maior importância o fato de que a troca relacional se dá com o tempo: cada transação precisa ser vista em termos de seu histórico e do futuro previsto para ela. A confiança e o planejamento são premissas implícitas e explícitas capazes de sustentar as bases da colaboração futura (Dwyer, Schurr, &

Oh, 2006). Sobre isso, Morgan e Hunt (1994, p. 24) argumentam que os “relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto de as partes desejarem comprometer-se voluntariamente em relacionamentos.”

Como fenômeno social, a confiança tem sido reconhecida como um mecanismo para condução das interações e expectativas de atores sociais (Fukuyama, 1995). Já nas relações organizacionais, é possível constatar que, sem certo grau de confiança, é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações com sucesso e por um longo período de tempo (Bachmann, 2001). Por isso mesmo, quando se pensa na relação entre comprador e fornecedor, a confiança influencia positivamente a orientação do relacionamento de longo prazo (Ganesan, 1994).

Morgan e Hunt (1994), quando desenvolvem a teoria de comprometimento e confiança, reconhecem que esses dois construtos, não apenas um ou outro, mas ambos presentes, produzem resultados que promovem a eficiência, produtividade e eficácia. Tais elementos levam diretamente a comportamentos cooperativos que são favoráveis ao sucesso no marketing de relacionamento. Os autores argumentam que a presença de comprometimento e confiança no relacionamento é fundamental para obter trocas eficazes e produtivas capazes de promover o sucesso do marketing de relacionamento (Morgan & Hunt, 1994).

Anderson e Narus (1990) apresentam o modelo que representa a parceria entre o produtor e o canal de distribuição, suportado pelas relações entre os construtos que conduzem a satisfação do cliente e pela especificação da confiança como antecedente da cooperação. Os autores enfatizam a importância do reconhecimento mútuo e o entendimento de que o sucesso de cada empresa depende, em parte, da outra, de modo que cada firma toma medidas no intuito de proporcionar um esforço coordenado focado na satisfação conjunta dos requerimentos do mercado. Nesse caso, a lógica do relacionamento é a de que as empresas são

participantes na mesma relação de troca e, embora difiram nas funções de marketing que realizam, a simetria é esperada nos construtos comportamentais que estão na base da relação (Anderson & Narus, 1990).

Para Blois (1999), apesar de distintas, as definições de confiança têm elementos em comum, especialmente quando se pensa em crença. Como exemplo, o autor cita os estudiosos Schurr e Ozanne (1985), responsáveis por usar o termo “palavra ou promessa” para definir a confiança como nada mais do que a certeza de que a “palavra ou promessa” será cumprida. “A confiança é a crença de que a palavra ou promessa de uma parte é confiável e que a outra parte vai cumprir os seus deveres em uma relação de troca.” (Schurr & Ozanne, 1985, p. 940). Conceitualmente, a confiança está atrelada à crença, expectativa, vontade e confiança em si próprio (Mouzas, Henneberg, & Naudé, 2007).

Vários autores, entre eles Blois (1999), remetem a pluralidade de conceituações da confiança, também considerado um problema para Blomqvist (1997), que coloca em destaque as palavras usadas como sinônimos do termo. O Quadro 1, elaborado por Blomqvist (1997), indica a variedade de conceitos que estão inseridos nas duas perspectivas selecionadas para este estudo, confiança racional (*reliance*) e confiança afetiva (*trust*).

Quadro 1 - Sumário dos conceitos comumente usados como sinônimos de confiança

Conceito	Definição	Conexão com confiança
Competência	Habilidade percebida de um ator para realizar algo	Um conceito passivo descrevendo a habilidade de um ator para dada realização
Credibilidade	Habilidade percebida de um ator para realizar algo que ele alega que pode fazer havendo demanda	Um conceito passivo que se refere à habilidade requerida do ator que, contudo, não diz nada a respeito das suas intenções ou desejo para fazer o que foi solicitado
Confidência	O ator espera que algo certamente aconteça e não considera a possibilidade de que algo errado ocorra	Não envolve a consideração consciente de alternativas como se dá na confiança
Fé	O ator cegamente confia em algo	O ator não tem ou não solicita informações para considerar alternativas como no caso da confiança
Esperança	O ator passivamente espera por algo	Devido à passividade do ator ele ou ela não investe/arrisca algo baseado na esperança, como no caso da confiança
Lealdade	O ator assume uma posição de fidelidade em relação a outro ator, comportando-se positivamente em relação ao que o ator necessita	Um conceito estático e de longo prazo, não parece envolver a possibilidade de quebra
<i>Reliance</i>	O ator pode, em consideração, confiar somente em certos aspectos ou características de outro ator ou sistema	Um conceito mais restrito em que a confiança, no sentido que um ator que confia no outro o faz em todos os aspectos, após julgar o caráter e o comportamento do outro

Fonte: Blomqvist, 1997, p. 279.

Uma das intenções deste estudo é identificar a relação de confiança interorganizacional e a interpessoal entre os gestores da tríade da cadeia têxtil. A aplicação dos conceitos pertinentes a competência, credibilidade, confidência e *reliance* são mais aderentes a esta pesquisa. O termo *reliance* é apresentado neste estudo pelo seu significado de confiança cognitiva.

A confiança será tratada em duas dimensões, a cognitiva e a afetiva, ancorada nos relacionamentos interorganizacional e interpessoal. Conforme Zaheer, McEvily e Perrone (1998, p. 142), “a confiança interpessoal e interorganizacional estão relacionadas, mas são construtos distintos, e exercem diferentes papéis que afetam o desempenho do relacionamento.” Nesse sentido, os tópicos a seguir abordam esses dois construtos de forma específica.

2.1.1 Confiança interpessoal

A abordagem proposta neste estudo diz respeito à confiança no ambiente de negócios, sobretudo nas relações comerciais entre as empresas investigadas. Logo, a confiança interpessoal é aquela observada entre os indivíduos desta relação, em que se dá a experiência direta entre comprador e vendedor. Dwyer *et al.* (2006) descrevem a experiência direta como a principal base para o julgamento do nível de confiança depositada pelo cliente no vendedor. No processo de desenvolvimento do relacionamento, essa relação direta ocorre durante a fase chamada de exploratória, na qual os potenciais parceiros de troca avaliam as obrigações, os benefícios, os encargos e a possibilidade de troca (Dwyer *et al.*, 2006).

A maioria dos estudos sobre o tema concorda que a confiança é um “estado psicológico” (Rousseau *et al.*, 1998, p. 398) associado a crenças, atitudes ou sentimentos sobre a probabilidade de que as ações ou resultados de uma outra parte será aceitável (Luhmann, 1979; Barber, 1983; Lewis & Weigert, 1985; Kramer & Tyler, 1996; Jalava, 2003) ou que sirvam aos interesses dos atores (Deutsch, 1960; Fukuyama, 1995), mencionados por Mouzas *et al.* (2007). A confiança é, portanto, “uma atribuição interna, um exercício moral do livre-arbítrio que assume maior importância em situações onde há uma falta de regulamentação ou de meios de coerção.” (Marsh & Dibben, 2005, p. 29).

O significado da confiança está fortemente associado ao sentido da crença e a vontade de agir de acordo com as manifestações de intenções do interlocutor (McAllister, 1995). De acordo com tal definição, estão três elementos implícitos que contribuem para o nível de confiança estabelecido entre as partes em uma negociação: (1) a predisposição pessoal para confiar nas pessoas; (2) o contexto da negociação ou fatores situacionais; (3) a história da relação entre as partes (Lewicki *et al.*, 2014).

Para Mayer *et al.* (1995), a condição de crença ocorre em uma díade, entre o agente que concede a confiança (*trustor*) e o agente a quem ela se dirige (*trustee*), aquele que supervisiona e fiscaliza. Na visão de Mayer *et al.* (1995), uma das características inerentes ao agente que concede a confiança é o traço pessoal de propensão para confiar, considerado por Lewicki, *et al.* (2014, p. 216) como “as diferenças individuais na personalidade que tornam as pessoas mais confiantes.” Tal argumento é corroborado por Rotter (1980, p. 01) ao definir confiança interpessoal “como uma expectativa mantida pelo indivíduo ou grupo em que a palavra, promessa verbal ou escrita de outra pessoa ou grupo, sejam de confiança.”

Rotter (1980) considera que a confiança interpessoal é consequência de experiências. Nesse sentido, se os indivíduos, quando confiaram em alguém, tiveram experiências positivas e foram recompensados por uma confiança recíproca e por um relacionamento produtivo, a sua confiança interpessoal será alta. Do contrário, se a experiência foi negativa com atitudes de exploração e desonestidade, a sua confiança nos outros será baixa. A conclusão é que os indivíduos com elevada confiança interpessoal se comportam com maior rigor e impõem elevados padrões morais e éticos, o que leva a comportamentos cooperativos numa relação de negociação.

Por outro lado, ao considerar a outra parte, aquele a quem a confiança é dirigida, as características atribuídas se referem à confiabilidade, entendida como algo próprio do

indivíduo, responsável por determinar o porquê de uma determinada parte vir a ter maior ou menor quantidade de confiança por outra (Mayer *et al.*, 1995).

Dessa forma, a confiabilidade de um indivíduo, característica atribuída ao agente a quem se dirige a confiança, é o que levará uma pessoa a ser mais ou menos confiável e está relacionada a três variáveis que ajudam a construir os fundamentos para o desenvolvimento da confiança: (1) habilidade ou competência, (2) benevolência e (3) integridade (Mayer *et al.*, 2011). “Os elementos habilidade, benevolência e integridade são importantes para confiar e cada um pode variar independentemente dos outros. Esta condição não implica que os três estão desvinculados entre eles, mas somente que eles são separados.” (Mayer *et al.*, 1995, p. 720).

O primeiro ponto citado pelos autores é a habilidade ou competência, que se refere ao domínio de uma capacidade específica pela qual o agente confiável pode ser altamente competente em alguma área técnica que ofereça confiança relativa àquele campo. Trata-se da capacidade técnica ou operacional, conhecimento sobre determinado assunto, habilidade interpessoal ou de negociação, bem como atendimento por soluções inovadoras para algumas tarefas determinadas (Butler, 1991; Giffin, 1967, apud Mayer, 2007).

O segundo fundamento citado é a benevolência, considerada a medida que vai além do egocêntrico interesse pelo lucro, a crença de querer fazer o bem. Além disso, a benevolência indica uma ligação entre os agentes da díade, o que concede a confiança e aquele a quem ela se dirige (Mayer *et al.*, 2011). No contexto da relação comercial, a benevolência é a crença no benefício, pois “o comprador acredita que o vendedor tenha intenções e motivos que são benéficos para ele.” (Ganesan, 1994, p. 03). É acreditar que o parceiro está interessado no bem-estar do outro, que demonstra estar preocupado com o resultado do outro assim como com o seu próprio. Portanto, o foco está nos objetivos e intenções do parceiro, em função do benefício mútuo.

O terceiro fundamento para o desenvolvimento da confiança, a integridade, está relacionada ao conjunto de valores éticos e pessoais que fazem o indivíduo ter um comportamento de elevados princípios morais. Refere-se à percepção do agente que concede a confiança de que o indivíduo confiável adere a um conjunto de princípios e normas aceitáveis como justas e corretas, também chamada de integridade moral (McFall, 1987, apud Mayer *et al.*, 1995). Segundo Shapiro, Sheppard e Cheraskin (1992), é a integridade a qualidade que assegura à outra parte de que a pessoa é de confiança, é honesta e agirá de acordo com aquilo que se compromete numa dada negociação.

Baseado nestas variáveis é que os indivíduos serão considerados confiáveis, tornando-os pilares para a construção da confiança interpessoal. Habilidade, benevolência e integridade são características importantes para a confiança e cada uma pode variar independentemente dos outros (Mayer *et al.*, 2011).

Em seu estudo atual Dowell *et al.* (2015) reconhecem que a confiança tem ambas as dimensões, afetiva e cognitiva. Eles atribuem a confiança afetiva dois elementos: relacional vinculado a reciprocidade e o elemento intuitivo relacionado ao julgamento subjetivo baseado no “estado de espírito” e sentimentos sobre o caráter de outras pessoas.

A confiança entre as pessoas envolvidas na cadeia de moda, contempladas neste estudo, tem como base a benevolência que prevê o bem-estar do outro e o benefício mútuo e a integridade ligada a princípios morais e éticos. São variáveis que estão relacionadas à confiança afetiva, por envolverem características comportamentais dos indivíduos.

2.1.1.1 Confiança interpessoal afetiva

A confiança afetiva, sinônimo de *trust*, prevê a boa vontade do outro em ser capaz de fazer o que você espera. Essa dependência da boa vontade tem um elemento emocional que se

torna aparente quando estamos decepcionados com o comportamento do outro. “Embora estejamos dispostos a perdoar os erros e as consequências não intencionais, a traição intencional da nossa confiança é um motivo de enorme dor e desconfiança.” (Misztal, 1996, p. 24).

Ao contrário da cognitiva, a confiança afetiva está enraizada no apego emocional, na preocupação com o bem-estar da outra parte (Lewis & Weigert, 1985). Duas pessoas podem não só estar confiantes na habilidade um do outro, como, ainda, há a confiança motivada pelo interesse mútuo para o bem-estar e o apego emocional da amizade (Jeffries & Reed, 2000).

Por isso mesmo, a confiança afetiva é construída pelo envolvimento emocional, sendo caracterizada pelo cuidado e preocupação mútua (Lewis & Weigert, 1985). É pouco valorizada na literatura no contexto *business-to-business* (Jeffries & Reed, 2000), por acreditar que a confiança cognitiva é mais apropriada a esse contexto, como acontece nos estudos conduzidos por Morgan e Hunt (1994), que consideram a dimensão cognitiva suficiente para explicar o construto confiança. Porém, alguns autores, como Morrow *et al.* (2004), ponderam que o desenvolvimento da confiança afetiva é complementar a confiança cognitiva. Já para outros estudiosos, uma importante faceta da confiança é a afetiva, pois trata das relações interpessoais entre indivíduos e uma determinada organização (Johnson & Grayson, 2005).

A confiança afetiva tem como ponto de partida sentimentos que um indivíduo desenvolve em relação a outro. Ele é instintivo e intuitivo ao acreditar que uma pessoa é confiável. Os aspectos antecedentes desta relação são as similaridades de valores, a proximidade, o sentimento de camaradagem, a amizade e empatia. Sentimentos positivos em relação à confiança afetiva contribuem para a crença de que o outro não agirá de modo oportunista (Morrow *et al.*, 2004).

Vários autores apontam para este caminho da confiança, baseada nas expectativas de outros e pela característica pessoal que leva a uma expectativa geral quanto à confiabilidade dos outros. Como ressalta Farris, Senner e Butterfield (1973), essa confiabilidade é caracterizada pela propensão para confiar, considerada um fator estável e interior que afetará a predisposição da parte para confiar. É o pensamento relativo à boa vontade para confiar no outro (Mayer *et al.*, 1995).

Para esclarecer a diferença entre *trust* e *reliance*, Mouzas *et al.* (2007) partem do conceito de Hardin (1991), tido como uma das primeiras tentativas de distinguir os dois termos. Ao refletir sobre a diferença essencial entre “pessoas de confiança” e “instituições confiáveis”, o autor em questão descreve confiança como uma qualidade inerentemente moral. De acordo com Zaheer *et al.* (1998), são consideradas de confiança no ambiente organizacional aquelas pessoas-chave na relação de troca com o membro oposto da organização. A interpessoal é a confiança depositada neste indivíduo que tem o papel de manter contato direto com o público ou empregados de outras empresas (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998).

Nas atividades de vendas, a importância dada à confiança por autores como Schurr e Ozanne (1985); Swan *et al.* (1988); Oakes (1990); Usinier (1990), todos citados por Blomqvist (1997), se deve ao fato de que o sucesso do vendedor se credita a dependência da confiança, ou seja, na vontade do cliente de confiar no vendedor e na capacidade dele para demonstrar confiabilidade (Blomqvist & Ståhle, 2000). Tal argumento ganha reforço quando se pensa na abordagem de Hallén e Sandstrom (1991) de atmosfera, definida como um conjunto emocional em que os negócios são conduzidos. Se a confiança está ausente, a atmosfera entre as partes é apenas competitiva.

Em seu estudo quanto às dimensões da confiança entre comprador e vendedor industrial, Swan *et al.* (1988) identificaram quatro atributos da confiança afetiva do

comprador: sentimentos, crenças, intenções e comportamentos. O comprador pode se sentir confiante ou não em se relacionar com o vendedor, que, por sua vez, pode cumprir ou não suas promessas. Se o histórico for positivo, o comprador terá o sentimento de confiança. Logo, o comprador terá intenções de continuar o relacionamento com o vendedor. Já os atributos associados à confiança do vendedor são: responsabilidade, honestidade, competência, orientado para o cliente e empatia. Nesse cenário, responsabilidade e competência determinam diretamente a capacidade do vendedor em oferecer resultados ao comprador que coincidem com o que ele disse ou prometeu (Swan, Trawick Jr., Rink, & Roberts, 1988).

Na pesquisa de Nicholson, Compeau e Sethi (2001), é dada ênfase na frequência de interação entre os indivíduos na relação de troca e a similaridade de valores. Nela, a maior frequência de contatos entre comprador e vendedor apresenta mais oportunidades para oferecer mais benefícios que contribuem para a confiança. Contatos frequentes levam para a individualização, quando as partes avaliam cada um em termos de suas qualidades pessoais, em vez de simples membros de transação de negócios ou representantes de outras empresas (Nicholson *et al.*, 2001).

Este atributo também é tratado por Doney e Canon (1997), que valorizam a frequência de contatos como atributo que beneficia o relacionamento comercial. Com aumento da frequência de interações, as partes podem trocar informações mais facilmente, além de terem condições de prever o comportamento da outra e aumentar o tempo juntas em várias situações. A frequência de interação, tanto social quanto comercial, cria o histórico que mostra a intencionalidade do vendedor e ajuda o comprador no processo de prever o comportamento do vendedor, que, por sua vez, desencadeia o desenvolvimento da confiança (Doney & Cannon, 1997). Dwyer *et al.* (2006) também reforçam o argumento de que, à

medida que aumentam a intensidade e a duração dessas interações, espera-se desenvolver os laços entre os indivíduos.

Interação social em relações comerciais tem valores subjetivos, relacionados aos laços sociais dos indivíduos envolvidos numa relação de negócio; sendo esta, aparentemente, uma condição para o desenvolvimento das relações interorganizacionais entre quaisquer empresas. A confiança emerge como um dos fatores importantes que influenciam a interação nas relações entre empresas (Dwyer *et al.*, 2006).

Quanto à similaridade de valores, apontada por Nicholson *et al.* (2001), essa existe quando o comprador acredita que os valores do seu negócio são similares ao do seu parceiro comercial, atributo que será abordado na confiança interorganizacional.

Outro atributo apontado como antecedente da confiança interpessoal, relacionada à confiança afetiva em relacionamento comercial, é a empatia entre o comprador e o vendedor. Segundo Swan *et al.* (1988), a empatia pode não aparecer como parte da confiança. Contudo, estudos de marketing industrial (Swan *et al.*, 1985) têm constatado que o sentimento de confiança está relacionado à empatia, especialmente quando esta está ligada à dimensão afetiva ou emocional. Em sua pesquisa, foi observado se o comprador sentia que o vendedor era honesto. Tal sentimento denota a dimensão emocional da confiança e pode também ser usado pelo comprador para julgar o vendedor (Swan *et al.*, 1988). O atributo, empatia ou estima, também é apontado no estudo de Doney e Canon (1997) como característica do relacionamento que influencia a reputação do vendedor e torna o comprador predisposto a confiar a priori no vendedor.

2.1.2 Confiança interorganizacional

A perspectiva da confiança nas relações interorganizacionais prevê duas características no relacionamento entre compradores e vendedores: a longevidade do relacionamento e a interação entre os envolvidos.

A longevidade ou a orientação do relacionamento para longo prazo é tratado por Ganesan (1994) como construção de vínculos duradouros e fortes, e a confiança é considerado um elemento essencial e necessário para garantir a continuidade do relacionamento, pois permite atenuar a percepção de risco devido a comportamentos oportunistas.

Já o enfoque de interação, ao contrário das relações hierárquicas, prevê o relacionamento entre compradores e vendedores de forma a conduzir para uma relação de cooperação (Håkansson & Snehota, 1995). Com destaque para contribuições de Håkansson (1982), as interações podem ser iniciadas pelo comprador ou pelo vendedor e contemplam não só o fluxo de produtos ou serviços, mas também intercâmbios financeiros e sociais. Em seu livro, *Internacional marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*, de 1982, o autor destaca as relações comerciais entre compradores e vendedores nos mercados industriais, caracterizados pela continuidade do relacionamento, ao invés das relações chamadas pelo pesquisador de estabilidade baseada na rotinização e inércia dos processos envolvidos (Håkansson, 1982, apud Blomqvist, 1997).

Com base na abordagem de interação, Håkansson e Snehota (1995) apontam algumas características comuns dos vários estudos sobre marketing de relacionamento. A primeira, chamada de “característica estrutural”, seria a forma como as relações são em termos de importância para as empresas. Os autores apresentam como características estruturais a continuidade, complexidade, simetria e informalidade.

A continuidade diz respeito à média de idade dos relacionamentos de uma empresa com o seu principal cliente. Em geral, os prazos são prolongados, além das fases distintas entre contratação, entrega, pós-venda e serviço. Também em geral os relacionamentos entre as

empresas são construídos de forma sucessiva e gradual. Há algumas indicações de que a idade da relação é um pré-requisito para uma relação mais ampla entre as partes envolvidas (Håkansson, 1989).

As relações de negócios são complexas devido ao número, tipo e padrão de contatos dos indivíduos envolvidos. É necessário levar em consideração ainda, que, em geral, as pessoas têm funções organizacionais diferentes nas empresas.

Ao contrário de uma situação típica em muitos mercados consumidores, as partes em relacionamento de negócio tendem a ter capacidades e recursos que são mais equilibrados. Compradores em mercados industriais podem e, muitas vezes têm, recursos, sejam humanos, de conhecimento, financeiros ou tecnológicos, superiores aos dos fornecedores. Dessa forma, a possibilidade de exercer influência e promover mudanças pode se desenvolver mais pelo lado do comprador. Portanto, as relações de negócio tendem a ser mais simétricas em termos de recursos e iniciativa das partes envolvidas.

A informalidade nas relações de negócios apresenta-se em maior grau. Os contratos formais são muitas vezes ineficazes em cuidar das incertezas, conflitos e crises que uma relação comercial é obrigada a passar ao longo do tempo. Em geral, a confiança nas ligações informais é comum na maioria das culturas comerciais. Mecanismos informais, alguns dos quais estão relacionados com a dimensão do tempo do relacionamento, tais como confiança e segurança, têm sido considerados mais eficazes para o desenvolvimento de relações do que acordos contratuais formais (Håkansson & Snehota, 1995).

A segunda visão apontada pelos autores seria a “característica de processo”, responsável por fornecer algumas indicações interessantes sobre a natureza dos processos de interação dentro dos relacionamentos, como se desenvolvem e quais os efeitos que tem sobre as partes envolvidas. As características de processo apresentadas são adaptação, cooperação e conflito, interação social e rotinização (Håkansson, 1995).

Ao analisar o que acontece, ao longo do tempo, em uma relação comercial normal, descobriu-se que é um pré-requisito que se faça adaptações mútuas de algum tipo para assegurar o desenvolvimento e continuidade de uma relação entre empresas (Hållen *et al.*, 1991). Em razão disso, as adaptações são numerosas e frequentes nos dois lados, decorrendo da necessidade de se coordenar as atividades dos indivíduos e das empresas envolvidas. Adaptações técnicas de produtos ou do processo de produção são típicas das relações entre as empresas e podem representar a própria essência de um relacionamento de negócios.

Os autores ressaltam que cooperação e conflito têm condições de coexistir na atmosfera das relações comerciais. Há o conflito inerente que envolve a divisão dos benefícios a partir de um relacionamento, mas outros também podem surgir ao longo do tempo – e, muitas vezes, se faz necessária a existência dele, com o propósito de manter o relacionamento entre as empresas de forma saudável. No entanto, uma postura cooperativa é necessária para evitar o perigo do relacionamento se tornar um jogo de soma zero. É a preocupação com a cooperação e a criação de valor que faz com que o relacionamento valha a pena para as partes, dirigindo para soluções construtivas.

Rotinas, regras explícitas e implícitas de comportamento e rituais de conduta emergem nas relações mais importantes que uma empresa mantém com seus clientes e fornecedores. Embora muitas vezes complexas e informais, as relações de negócios tendem a se tornar institucionalizadas ao longo do tempo. Nesse cenário, a rotinização aparece como um mecanismo que facilita a resolução de possíveis conflitos e é explicável em função dos custos envolvidos no manuseio das transações em um relacionamento.

Håkansson e Shenota (1995), em sua pesquisa sobre a interação de processos dentro das relações de negócios, têm como proposta indicar algumas características capazes de alterar a noção do que eles chamam de estabilidade do relacionamento para continuidade do relacionamento. Nos relacionamentos interorganizacionais, a aparente estabilidade serviria

para indicar que as empresas estão amarradas e ligadas por laços duradouros, fortes e relativamente equilibrados. Todavia, para os autores, essa impressão de estabilidade é tida como enganadora, na medida em que se percebe que a continuidade do relacionamento como consequência das interações entre as partes é o que, de fato, orienta as relações comerciais *business-to-business*. As mudanças contínuas são, nesse sentido, consequências da interação entre as partes. Os relacionamentos de negócios, resultado das características estruturais e de processo, são desenvolvidos, ao longo do tempo, dentro de um processo de interação no qual se resolvem problemas que vão surgindo.

A partir do contexto da interação no ambiente das relações interorganizacionais, seja pelas características estruturais ou de processo, a confiança interorganizacional é um dos componentes da interação, assim como compromisso, adaptação, orientação mútua e interação social, que leva a interdependência mútua de resultados entre as empresas, uma vez que não pode ser controlada de forma unilateral (Håkansson & Snehota, 1995).

Ao tratar do desenvolvimento das relações interorganizacionais, Ring e Van den Ven (1994) também atribuem aos processos de interação o caminho central para gerenciar os relacionamentos em que os agentes negociam, executam e modificam os termos que julgam ser mais eficientes. Nesse sentido, os autores colocam a incerteza como algo inerente ao relacionamento interorganizacional cooperativo. Aparece como uma dessas incertezas a confiança entre as partes para solucionar os problemas adversos e de risco moral.

É preciso enfatizar que são duas as visões da confiança: (a) o risco do negócio baseado na credibilidade e na previsibilidade das próprias expectativas, cuja proteção se dá por meio de uma variedade de meios contratuais formais; (b) a confiança baseada na boa vontade do outro, que enfatiza a crença na moral, integridade e boa vontade do outro, presente nas interações interpessoais.

Posto isto, pode-se afirmar que o processo de interação se faz presente na construção da confiança no ambiente *business-to-business*. À medida que os envolvidos interagem são estabelecidos vínculos. O aumento da confiança entre as partes é um processo essencial para o desenvolvimento do relacionamento e redução das incertezas quanto ao comportamento de cada um (Håkansson & Snehota, 1995).

Segundo Mouzas *et al.* (2007), a confiança tratada por Håkansson *et al.* (2004) é um requisito necessário e determinante dos relacionamentos de negócios. E o padrão de confiança adotado nos relacionamentos interorganizacionais é o padrão racional, visto como outra faceta da confiança, distinta da afetiva. Relacionamento de negócios pressupõe a existência de complementaridade de recursos, atividades e informações, conforme destaca Ford *et al.* (2003). A complementaridade entre as empresas pode levar a trocas interorganizacionais, mas ela tem um preço: especificamente, a confiança no sentido cognitivo entre as empresas. Como exemplo, pode-se citar a confiança da companhia Procter & Gamble na capacidade dos fornecedores de matéria-prima. O varejista Tesco também confia na capacidade da Procter & Gamble para entregar bens de consumo em horários especificados em seus supermercados (Mouzas *et al.*, 2007).

Cunningham (1993) apresenta outro exemplo. Nele, a confiança cognitiva da empresa R sobre a empresa C é diretamente proporcional aos investimentos da empresa R aos objetivos intermediados pela empresa C; e inversamente proporcional para a empresa R pela disponibilidade dos objetivos fora do relacionamento de negócios entre R-C. É necessário reforçar que são considerados objetivos intermediados pelo fornecedor o baixo custo, flexibilidade de créditos, avanço tecnológico ou acesso às novas tecnologias.

Entre as diversas abordagens citadas na literatura acadêmica sobre a confiança interorganizacional, pode-se afirmar que tal construto é considerado pré-requisito para a cooperação entre as empresas (Håkansson & Snehota, 1995) como algo que se desenvolve ao

longo do tempo ou como facilitador da continuidade dos relacionamentos interorganizacionais (Ganesan, 1994). Ao lado disso, deve-se destacar o caráter de competência atribuída à capacidade técnica ou pelo conhecimento que uma empresa tem para cumprir as tarefas com as quais se compromete (Mayer *et al.*, 2011).

Além da abrangência de sua conceituação, para melhor esclarecer o papel da confiança nas relações entre as empresas convém distinguir os seus antecedentes e as suas dimensões. Segundo Castaldo (2003), pode-se considerar exemplo de antecedentes da confiança a competência, benevolência e integridade. Para Mayer *et al.* (2011), estas são variáveis que ajudam a construir os fundamentos da confiança.

Como dimensões fundamentais são consideradas confiança cognitiva, afetiva e comportamental, o que torna a confiança um construto multidimensional (McAllister, 1995). A confiança interorganizacional cognitiva seria observada pelo cumprimento das obrigações pelas empresas da tríade deste estudo. O elemento apresentado neste estudo é o cumprimento da entrega no prazo requerido pelo sistema *fast fashion*.

A distinção entre as duas dimensões da confiança, a cognitiva e a afetiva, associadas à relação interpessoal e interorganizacional no ambiente de negócios, é um dos objetivos do estudo. É necessário deixar claro que, mais comumente conhecida no ambiente *business-to-business*, a confiança cognitiva, entendida pelo seu caráter racional, se distingue da confiança afetiva. Conforme destaca Johnson e Grayson (2005), a confiança cognitiva é resultado do conhecimento acumulado que permite um indivíduo prever a maneira como o outro irá cumprir suas obrigações. Em razão disso, a confiança cognitiva diz respeito a uma decisão consciente de confiar em alguém baseada nas suas avaliações de competência por meio de evidências de confiabilidade (Butler, 1991; Lewis & Weigert, 1985).

A confiança cognitiva reflete a competência técnica e uma obrigação fiduciária para executar algo (Butler, 1983) e baseia-se na previsibilidade, no comportamento passado, na

confiabilidade e na equidade (Rempel & Holmes, 1986). Pode-se pensar que ela se baseia em uma avaliação racional da capacidade do outro para cumprir obrigações (Jeffries & Reed, 2000).

Blois (1999), ao avaliar a falta de clareza conceitual da confiança, explica que há uma diferença entre confiar em alguém e “confiar em alguém para fazer alguma coisa” (Blois, 1999, p. 199). A partir do seu arcabouço teórico, Blois (1999, p. 199) considera que “a diferença fundamental entre *reliance* e *trust* é que *reliance* é dependente da capacidade comprovada, enquanto *trust* é dependente de compromisso declarado.” A confiança cognitiva, que depende da capacidade comprovada do outro, diante de uma situação inesperada prevê um sentimento de irritação quando não se cumpre o prometido. Tal comportamento se difere do que ocorre no conceito afetivo, em que se prevê um sentimento de ofensa e mágoa: “se decepcionarmos com aqueles que confiamos nos sentimos magoados, talvez até ressentidos.” (Blois, 1999, p. 199).

A confiança cognitiva sugere a prática de hábitos confiáveis, supondo que, diante de algum evento imprevisto, uma das partes irá além de sua obrigação contratual para garantir o combinado em uma relação de negócios. No âmbito da relação comercial, é possível notar que a confiança emerge perante o cumprimento das obrigações contratadas. Quando se trata do aspecto cognitivo, relacionado à habilidade, capacidade técnica e capacidade comprovada, esta se materializa na organização. Mesmo que haja disposição da pessoa para o cumprimento do combinado, este só se concretizará perante a atitude e capacidade da empresa para realizar o prometido, em razão da habilidade que se propõe e está disposta a oferecer.

Os autores Mouzas *et al.* (2007, p. 1022) consolidam o conceito da confiança cognitiva como:

Reliance não envolve um elemento emotivo; ele envolve um padrão racional que envolve as regras institucionais de fazer negócios. *Reliance* nas relações comerciais não depende de um compromisso

declarado, mas está ligado às noções de ‘expectativas razoáveis’ (Steyn, 1997), ‘resultado positivo’ (Anderson & Narus, 1990), e ‘capacidade comprovada’. (Blois, 1999).

A confiança, por natureza, tem um caráter emotivo quando aplicado às relações interpessoais, ainda que seja o ambiente comercial. No entanto, há também o lado racional, apresentado por autores como Mouzas *et al.* (2007), Blois (1999) e Anderson e Narus (1990), o que indica o aspecto multifacetado do construto e como se aplica nas relações *business-to-business*.

Uma das particularidades da confiança nos relacionamentos de negócios é o fato de envolver aspectos racionais, que conduz a soluções comerciais sustentáveis para o negócio dos dois lados. É uma característica que amplia o conceito de confiança do caráter puramente afetivo.

Portanto, assim como é necessário fazer a distinção entre a confiança interpessoal e interorganizacional, torna-se importante distinguir a confiança afetiva da cognitiva, especialmente quando se tem em mente que, neste estudo, a confiança interpessoal será tratada pelo caráter afetivo e a interorganizacional pelo caráter cognitivo.

Em seu modelo Ashnai *et al.* (2016) verificaram a distinção da confiança interpessoal e interorganizacional e consideraram que a principal fonte da confiança interpessoal é afetiva ao passo que a principal fonte da confiança interorganizacional é cognitiva. Autores como Jiang *et al.* (2009), Mouzas *et al.* (2007) Fang *et al.* (2008), Blois (1999), Zaheer *et al.* (1998), Doney e Canon (1997) e McAllister (1995) também têm fornecido evidências para validar a distinção entre as dimensões cognitiva e afetiva e os aspectos interorganizacionais e interpessoais da confiança.

2.1.2.1 Confiança interorganizacional cognitiva

No contexto *business-to-business*, a confiança cognitiva é a dimensão mais amplamente utilizada por envolver aspectos de caráter racional. De acordo com as considerações de Jeffries e Reed (2000), a confiança interorganizacional é puramente cognitiva por natureza e elimina o apego emocional, pois as organizações são incapazes de emoção. A afirmativa dos autores é completada por Mouzas *et al.* (2007), que considera a confiança cognitiva uma dimensão-chave da confiança para os acordos comerciais.

Em seu modelo de relacionamento de parceria entre distribuidores e fabricantes, Anderson e Narus (1990) apontam a confiança como um dos antecedentes no relacionamento. A dupla de pesquisadores define confiança como “a crença de que a outra empresa desempenhará ações que possam trazer resultados positivos para a primeira e também que a última não agirá de forma inesperada que possa trazer resultados negativos para a primeira.” (Anderson & Narus, 1990, p. 45).

Portanto, a confiança cognitiva nas relações comerciais não depende de um compromisso declarado, mas se liga às noções de “expectativas razoáveis” (Steyn, 1997), “resultado positivo” (Anderson & Narus, 1990) e da “capacidade comprovada” (Blois, 1999). Dessa forma, é preciso enfatizar que a confiança cognitiva é considerada por Mouzas *et al.* (2007) um construto complementar de *trust*, cujas características são independentes.

Nós escolhemos *reliance* como um construto complementar para *trust*, a fim de realçar as características diametralmente opostas de uma não-pessoa, baseado no padrão racional dentro das relações interorganizacionais. Isto implica que *trust* e *reliance* são características independentes dos relacionamentos interorganizacionais (Mouzas *et al.*, 2007, p. 1022, tradução nossa)¹.

O padrão racional da confiança apontado por Mouzas *et al.* (2007) é considerado uma justaposição dos aspectos emotivos da confiança nos relacionamentos de negócios, além de

¹ We choose ‘reliance’ as one possible complementary construct to trust in order to stress the diametrically opposed characteristics of a non-person based, rational standard within inter-organizational relationships. This implies that trust and reliance are independent characteristics of inter-organizational relationships. (Mouzas *et al.*, 2007, p. 1020).

ser outra faceta relativa a característica de uma “não pessoa”, que são as organizações (Mouzas *et al.*, 2007). Conforme explica McAlister (1995), o fato de as organizações serem privadas de emoções é uma das limitações da confiança. Assim, a confiança em nível interorganizacional é puramente cognitiva.

Segundo Morrow *et al.* (2004, p. 51), “as organizações não confiam, somente os indivíduos participantes dessas organizações são capazes de confiar.” Para esses autores, o elemento cognitivo da confiança passa pelo entendimento do que eles chamam de “boas razões” para confiar, que sugere um processo pelo qual alguém determina que uma pessoa, grupo ou organização é confiável. A compreensão deste processo é o que levaria a entender o processo cognitivo da confiança no ambiente de negócios. Em geral, são as evidências ou provas concretas formadas pela avaliação tanto dos atributos da transação como das características da outra parte, relacionados às habilidades, competência, previsibilidade de comportamento, organização e desempenho financeiro das transações (Morrow *et al.* 2004).

O padrão racional de confiança é um construto que atribui ou permite que as organizações tenham uma solução contra o “não cumprimento” das obrigações (Buckley, 2005; Cohen & McKendrick, 2005). Tais mecanismos serão mais adequados ao relacionamento em face de qualquer confiança interpessoal apresentada entre os membros da organização (Mouzas *et al.*, 2007), sendo a confiança interorganizacional vista como extensão da confiança depositada na organização do parceiro pelos membros de uma organização em foco (Zaheer *et al.*, 1998).

A dimensão da confiança como padrão racional é vista como um processo chave para os acordos dos relacionamentos *business-to-business*. Mouzas *et al.* (2007) expõem dois aspectos das discussões quanto à importância desses acordos:

- (a) A relação baseada no reconhecimento e respeito entre aqueles que decidiram envolver (Markovits, 2004). O fundamento ontológico de cada relação de negócios encontra-se no princípio básico da “troca baseada em consentimento” (Buckley, 2005). Nesse caso, as partes contratantes são atores que trazem para a troca determinados direitos, transferidos por meio do consentimento manifestado pelos envolvidos (Barnett, 1986; Biggart & Delbridge, 2004).
- (b) Em segundo lugar, as expectativas das partes contratadas, manifestadas de forma expressa ou implícita nos objetivos dos acordos legais (Steyn, 1997). As empresas que violem os seus acordos são obrigadas a pagar pelo desempenho prometido nos acordos. O método usual de se fazer cumprir os acordos *business-to-business* é exercer o direito de indenização pelos prejuízos causados pela confiança de um acordo (Mouzas *et al.*, 2007).

Por outro lado, Doney e Canon (1997) consideram como fatores antecedentes da confiança no fornecedor a reputação, o tamanho da empresa e a disposição para customizar. A reputação e o tamanho da empresa são sinais para o comprador de que a outra parte não agirá de forma incorreta, pois perderia a imagem e a fatia de mercado conquistado. Já a disposição para customizar ou adaptar diz respeito ao compartilhamento de informação confidencial e a intenção de manter o relacionamento por mais tempo. A adaptação presente nos relacionamentos interorganizacionais muitas vezes depende do nível de investimento feito pelo fornecedor para atender as necessidades dos compradores. Este investimento pode ser um sinal de boa vontade dos fornecedores em continuar o relacionamento; caso contrário, como investimento, perde valor se a relação for descontinuada e os custos inerentes prejudicariam o fornecedor (Doney & Canon, 1997).

Em seu estudo sobre a motivação dos negociadores para encontrar as melhores soluções para problemas de adaptação, Jeffries e Reed (2000) apontam que em condições de alta confiança organizacional e cognitiva, há melhores oportunidades para se obter mais intercâmbio de informações, que, por sua vez, podem promover o desenvolvimento de mais opções a partir das quais a solução de melhor qualidade pode ser selecionada (Thompson, 1991). A existência de alta confiança organizacional oferece aos negociadores a oportunidade de obter mais informações completas e, com isso, se sintam mais confortáveis em fazer melhores acordos (Jeffries & Reed, 2000) e mais ofertas agressivas podem ser feitas (Hardin, 1994).

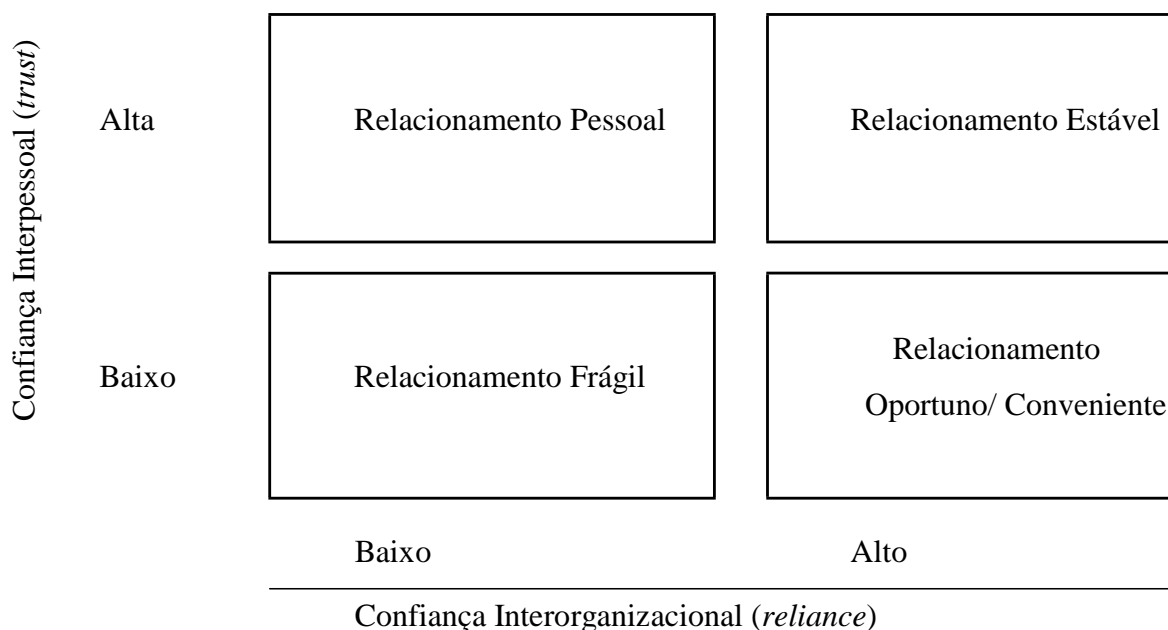
Já em condições de baixa confiança organizacional, os negociadores estarão trabalhando em uma situação em que eles estão limitados no que se refere a informações que podem ser reveladas. As empresas, ao tentar limitar a desvantagem do risco da alta confiança, também podem restringir o potencial de valorização da relação contratual.

2.2 Integrando a confiança interpessoal e a confiança interorganizacional

Segundo Zaheer *et al.* (1998), a confiança interorganizacional é vista como extensão da confiança depositada pelos membros de uma organização em foco na organização do parceiro, enquanto a confiança interpessoal é depositada pelo indivíduo nos membros da organização parceira.

Em seu estudo, Mouzas *et al.* (2007) concluem que os relacionamentos de negócios compreendem relacionamentos interpessoais e interorganizacionais. Além disso, propõem um quadro conceitual, apresentado na Figura 5, que adiciona um padrão racional aplicável a relações interorganizacionais, nomeadamente a de *reliance* e interpessoal, chamada de *trust*.

Figura 5 - *Trust e reliance* em relacionamentos de negócios



Fonte: Mouzas *et al.* (2007).

São quatro tipos diferentes de relacionamentos de negócios: relacionamento frágil, conveniente, pessoal e estável.

O relacionamento frágil é caracterizado pela baixa confiança interpessoal e baixa confiança interorganizacional. Nessa situação, não há ancoragem que perpetue o relacionamento, o que faz dele algo que pode ser facilmente interrompido.

Já o relacionamento oportuno ou conveniente pode ser construído baseado no alto nível de confiança interorganizacional, apesar da baixa ou falta de confiança interpessoal entre os membros do relacionamento.

No quadrante referente ao relacionamento pessoal, destaca-se o alto nível da confiança interpessoal, embora exista a ausência ou baixo nível da confiança interorganizacional. Os relacionamentos construídos em altos níveis de confiança, como entre os gerentes de negócios, pode permitir a continuação do relacionamento.

No entanto, é necessário enfatizar que, no que diz respeito ao relacionamento estável, ele é construído em ambas as situações, com alta confiança interpessoal e interorganizacional, e, com isso, tem múltiplos pontos de ancoragem (Mouzas *et al.*, 2007).

Baseado na distinção entre a confiança afetiva do relacionamento interpessoal e a confiança racional do relacionamento interorganizacional, apresentada na Figura 5, os autores formularam três proposições teóricas. “São hipóteses alternativas que contradiz parcialmente o que existe na literatura na área de relacionamentos interorganizacional.” (Mouzas *et al.*, 2007, p. 1025).

A primeira proposição é a de que a “confiança interpessoal é importante, mas não é em si condição suficiente para o desenvolvimento de relações de negócios sustentáveis.” (Mouzas *et al.*, 2007, p. 1025). A confiança interpessoal por si só é uma condição insuficiente para o desenvolvimento de relações comerciais estáveis, porque não consegue captar os interesses subjacentes e os objetivos das organizações (Mouzas *et al.*, 2007). Os autores citam como exemplo o caso da varejista inglesa do setor de vestuário Marks and Spencer, quando foi preciso mudar seus objetivos de negócio para reestruturar sua política de terceirização e aumentar a rentabilidade. Para tanto, a Marks and Spencer informou ao Baird, seu fornecedor, que os pedidos correntes seriam os últimos e o relacionamento de negócios seria encerrado naquele ponto. Nesse caso, o relacionamento de 30 anos entre o fornecedor Baird e a Marks and Spencer não foi suficiente para sustentar o relacionamento diante da mudança dos interesses e objetivos do negócio.

A segunda proposição destacada pelos autores é: “*Reliance* é uma necessária e suficiente condição para o desenvolvimento de negócios convenientes.” (Mouzas *et al.*, 2007). Os relacionamentos de negócios podem ser desenvolvidos sem laço de confiança interpessoal, sendo puramente baseado na confiança cognitiva. Enfatiza-se, assim, que os relacionamentos convenientes ou oportunos demonstram alto grau de interdependência simbiótica e

cooperação, sem dependência na confiança interpessoal (Mouzas *et al.*, 2007). Também tratado na literatura como relacionamentos “provisórios” (Lambe *et al.*, 2000) ou arranjos simbióticos (Schanze, 1998), esta distinção de relacionamento oportuno ou conveniente requer criação de alianças e outras condições de relacionamento dos negócios. Como exemplo, os autores citam a Sony, empresa de destaque em eletrônicos de consumo, na qual os varejistas que não tem relação e nem confiança interpessoal com a companhia introduzem continuamente produtos inovadores em suas lojas por acreditar na capacidade comprovada de inovação da Sony.

Por fim, a terceira é a seguinte: “Manifestação de consentimento contribui para um aumento de confiança cognitiva em relacionamentos de negócios.” (Mouzas *et al.*, 2007). Segundo os autores, a manifestação de consentimento, tais como contratos ou acordos gerais (Collins, 1999; Mouzas, 2006), pode oferecer uma plataforma racional para o alcance de confiança cognitiva nos relacionamentos de negócios.

Além disso, segundo os pesquisadores, as empresas podem usar manifestações mais informais:

As relações de negócios inegavelmente incluem interações interpessoais, tais como negociações regulares ou periódicas ou revisões de negócios. Um dos benefícios da criação de confiança em um relacionamento é, por exemplo, a menor necessidade por disposições contratuais explícitas. (Mouzas *et al.*, 2007, p. 1026).

O estudo de Mouzas *et al.* (2007), ao distinguir *trust* e *reliance* em relacionamentos de negócios, procura refletir sobre o domínio e limitações da confiança. Eles chamam a atenção para a institucionalização da confiança, que são as práticas como auditoria, revisão periódica de contas e outros padrões de contratos que se movem para além da esfera interpessoal e institucionaliza a confiança interorganizacional. A confiança interorganizacional não é institucionalizada em razão da falta de “confiança” ou a existência de “desconfiança”; confiança interorganizacional ou *reliance* é institucionalizada com o propósito de promover a segurança e previsibilidade nas relações comerciais (Mouzas *et al.*, 2007).

Presente nas relações interpessoais e interorganizacionais, a confiança pode se manifestar em maior ou menor grau. Mouzas *et al* (2007) concluem que, para o desenvolvimento das relações de negócios sustentáveis, a confiança cognitiva é uma condição favorável que pode ser reforçada pela manifestação de consentimento, tais como contratos ou acordos gerais. Já a confiança interpessoal é importante, porém insuficiente para o desenvolvimento das relações de negócios sustentáveis.

2.2.1 Confiança interorganizacional em relacionamentos triádicos

Para Madhavan *et al.* (2004, p. 920), “uma tríade é um conjunto de três atores e os possíveis laços entre eles.” Segundo os autores, vários são os estudos sobre redes interorganizacionais em múltiplos níveis de análise, incluindo a díade. Contudo, menos atenção tem sido dada a tríade.

São duas as razões pelas quais a estrutura de uma tríade é importante na configuração das redes. Em primeiro lugar, conforme Wasserman e Faus (1994, como citado em Madhavan *et al.*, 2004), as tríades ocupam um nível intermediário na análise de rede, estrategicamente localizado entre uma díade simples e agregações de ordem superior como rede. Assim, tríade é um elemento importante nos ambientes locais onde díades interligam para formar estruturas globais (Nohria, 1992) e no âmbito dos quais novos laços são criados. Em segundo, enfatiza-se que a microestrutura tríade está implícita em construções de redes de forma proeminente (Madhavan, Gnyawali, & He, 2004).

Os autores Choi e Wu (2009) consideram sobre vários arquétipos o relacionamento triádico comprador-fornecedor-fornecedor a partir de duas lentes teóricas: uma relativa ao buraco estrutural e outro referente à teoria do equilíbrio. Ressalta-se que o buraco estrutural em uma tríade ocorre quando um dos dois nós não estão conectados diretamente, exceto por

meio do terceiro nó. Dessa forma, essencialmente o terceiro ator da tríade torna-se o beneficiário do buraco estrutural, pois é privilegiado por sua posição na rede, permitindo que se tenha lucro (Simmel, 1950, apud Mouzas *et al.*, 2007). São dois os motivos que os levam a tal. Primeiro, o terceiro ator pode jogar os outros dois um contra o outro, uma vez que não tem vínculo direto. Segundo, o terceiro ator, caso seja um partido fraco, tem condições de explorar o buraco estrutural por aliar-se com um ator para formar uma forte coalizão contra o outro.

Quanto à teoria do equilíbrio, ela tem como foco as estruturas interpessoais das organizações e se apresenta por meio dos laços positivos representados pelo sinal +, que significa uma relação de cooperação, e por laços negativos, representados pelo sinal -, que indica uma relação de competição. O equilíbrio é alcançado quando todos mantêm um relacionamento positivo um com outro. Se um dos atores tiver uma relação negativa, o relacionamento é de desequilíbrio (Choi & Wu, 2009).

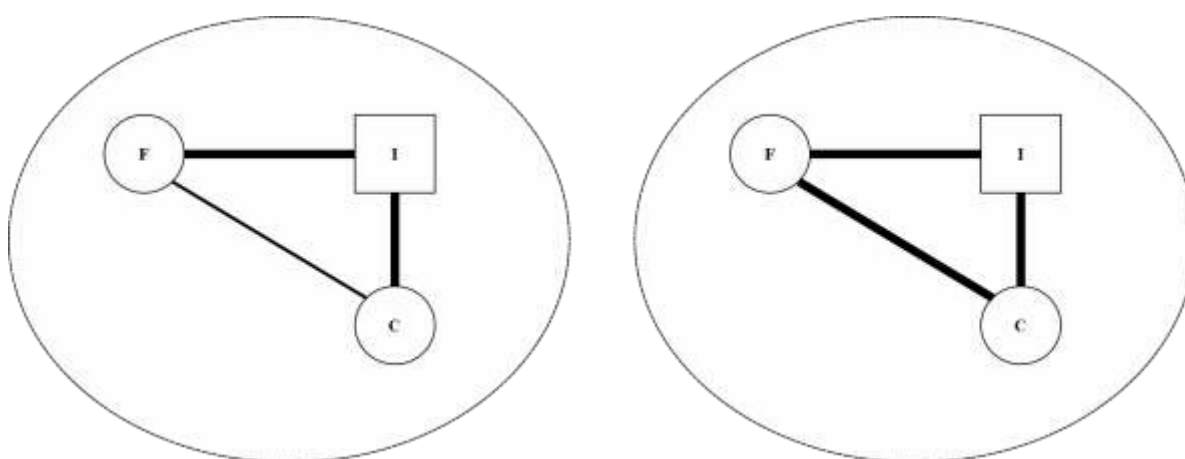
Em seu estudo, Holma (2009) afirma que os relacionamentos entre três díades ocorrem direta ou indiretamente através de um terceiro ator. Na mesma configuração de relação pode haver situações em que os três atores são diretamente conectados e situações em que eles estão indiretamente ligados. Em outras palavras, dois atores podem lidar com ou sem ajuda imediata do terceiro ator (Holma, 2009).

Como aponta Holma (2009), independente se as conexões entre os atores são diretas ou indiretas, fortes ou fracas, o contexto da relação triádica pode ser investigado a partir de duas perspectivas. Nessa situação, o pesquisador pode concentrar-se nos atores ou no relacionamento e as suas conexões. É preciso destacar que, segundo a autora, nos estudos de redes de negócios, o foco geralmente não é na tríade como tal, isto é, como um fenômeno que pode ser comparado a um grupo, mas nas conexões específicas entre as três partes ou no relacionamento do canal ou na rede.

No presente estudo, reforça-se que o foco são as conexões entre os atores das díades que formam a tríade. Como se trata de um relacionamento comercial, as conexões entre os atores cliente e fornecedor tem um papel claro: de compra e venda e é o que formata as conexões das díades. Na composição da tríade, há o papel de um terceiro ator chamado intermediário, que tem um significado distinto em diferentes situações (Havila, 1996).

De acordo com Havila (1996), a relação triádica entre o fornecedor, o cliente e o intermediário pode ser caracterizada de duas maneiras diferentes, dependendo do papel do intermediário. Uma situação é aquela em que todas as partes interagem em ocasiões sucessivas e em certos intervalos tem contatos pessoais. A outra é quando a maioria dos contatos entre o fornecedor e o cliente acontece com a ajuda do intermediário. A diferença se dá pela força do relacionamento entre o fornecedor e o cliente, por meio do papel exercido pelo intermediário em cada situação, conforme indica a Figura 6.

Figura 6 - Dois tipos de tríade em relacionamento de negócios



Triade Serial (um sistema)

F: Fornecedor

C: Cliente

I: Intermediário

----: Demarcação do foco do relacionamento de negócios

linha grossa: muito contato

linha fina: pouco contato

Triade Unitária (um grupo)

Fonte: Havila (1996).

No relacionamento triádico em série (a), chamado de serial, a maioria dos contatos ocorrem entre fornecedor e cliente com a ajuda do intermediário. A situação lembra uma série de duas díades, na qual existe um relacionamento que reúne o fornecedor e o intermediário e outro reunindo o intermediário e o cliente. Na série, uma relação de troca de uma díade precede a relação de troca da outra, no sentido de que a primeira tem um impacto na relação de troca da segunda. Cada parte também tem uma posição e uma tarefa específicas a ser realizada no sistema (Havila 1996).

No relacionamento triádico unitário (b), chamado de grupo, cada parte tem mais ou menos igual contato com a outra e a natureza da tríade é um grupo. Nesses pequenos grupos, onde os membros são capazes de discernir uns sobre os outros, há a tendência de manter o grupo como uma unidade e cooperar (Thibaut & Kelley 1959, apud Holma, 2010). As tarefas são diferenciadas em áreas distintas do grupo.

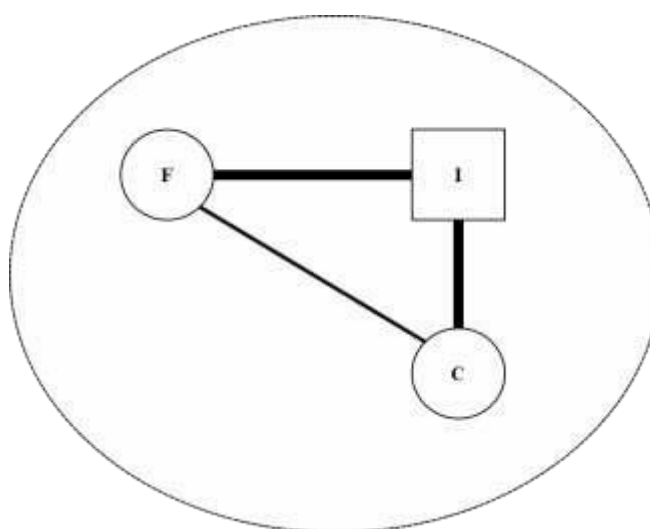
Conforme destaca Holma (2009), é importante esta divisão entre as tríades em série e as tríades unitárias quando se estuda as mudanças nos papéis em relacionamentos de negócios triádicos. É necessário ressaltar que uma relação de negócios muda continuamente em conteúdo e força através das interações entre as partes envolvidas. E as razões para mudanças podem ser encontradas, por exemplo, nas atividades desenvolvidas pelas empresas ou pelas pessoas envolvidas no relacionamento (Holma, 2004).

A proposta deste estudo contempla o relacionamento triádico em série entre os atores da cadeia do setor de moda: o cliente, representado pelo varejo; o fornecedor, pela indústria têxtil, e o intermediário, aqui a indústria de confecção. Embora a indústria têxtil exerça o papel de fornecedor, ela não exerce diretamente essa função para o varejo, sendo, assim, considerada uma fornecedora indireta, responsável por entregar a matéria-prima para a indústria de confecção produzir e oferecer o produto acabado ao varejo.

A tríade se apresenta como estrutura mais complexa do que a díade e permite avaliar como se dá a relação entre os atores envolvidos, que, por sua vez, se caracterizam como uma rede interorganizacional (Madhavan *et al.*, 2004). A confiança tem um papel importante nas relações interorganizacionais e cabe neste estudo avaliá-la à luz da relação triádica e não apenas em um relacionamento diádico como, em geral, é visto. Há maior complexidade na relação a três se comparada à relação diádica. Convém destacar que, para Choi e Wu (2009), a confiança nas relações triádicas é construída a partir das constantes interações entre os atores.

Neste estudo, conforme indicado pela Figura 7, as interações são representadas em linhas mais grossas, apontando maior frequência de contatos, como é o caso do fornecedor com o intermediário (indústria têxtil e indústria de confecção) e o intermediário com o comprador (indústria de confecção e o varejo). São contatos de compra e venda da matéria-prima, o tecido, e da venda da peça pronta para o varejista. Já a interação representada pela linha mais fina indica menor frequência de contatos. É o caso do fornecedor com o cliente (indústria têxtil e varejo), por se tratar de uma relação indireta de fornecimento.

Figura 7 - Tríade serial em relacionamentos de negócios



C: Comprador representado pelo Varejo
F: Fornecedor representado pela Indústria têxtil
I: Intermediário representado pela Indústria de confecção
Fonte: Havila (1996).

A teoria do equilíbrio, adotada por Choi e Wu (2009), compreende a presença do terceiro ator, influenciado pelas características positivas ou negativas. Este ator pode conduzir a relação para a cooperação entre os outros dois a partir de sua posição na tríade ou para uma condição de conflito. A cooperação prevê a confiança entre os atores, empresas e pessoas, o que leva a concretização de parcerias. Segundo a teoria do equilíbrio, uma estrutura relacional estável oferece um acordo global equitativo entre os membros da tríade. Um dos estados de equilíbrio proposto prevê que o comprador tenha um relacionamento cooperativo com cada fornecedor e estes mantenham um relacionamento de cooperação um com o outro. O compromisso do comprador com cada fornecedor encoraja-os a fazer investimentos em ativos específicos no negócio do comprador e as frequentes interações entre os fornecedores constroem a confiança entre eles.

Assim sendo, nesta dissertação, o comprador, representado pelo varejo, pode conduzir e fortalecer a relação entre a indústria de confecção e a indústria têxtil, com o intuito, por exemplo, de obter melhores resultados no desenvolvimento de produtos. Nessa situação, o varejo passa a influenciar positivamente a indústria têxtil e a indústria de confecção, com soluções adequadas ao consumidor final, com quem nem um nem outro tem relacionamento direto. Ao aproximar o consumidor final aos envolvidos da cadeia que não tem acesso direto, ou seja a indústria têxtil e a indústria de confecção, com informações mais precisas, proporciona condições de agilizar todo o processo de entrega em prazos mais curtos, necessários ao sistema *fast fashion*. Tal situação leva ao aumento de confiança entre os atores por envolver investimentos dedicados e indicar interesse de continuidade da relação. A presença do terceiro ator, o intermediário, pode provocar maior confiança e melhor desempenho da parceria, tendo em vista a teoria do equilíbrio.

Por outro lado, em uma situação de desequilíbrio, as relações podem ser de conflito se houver disputa ou competição entre o intermediário e o fornecedor. Ou, ainda, se o

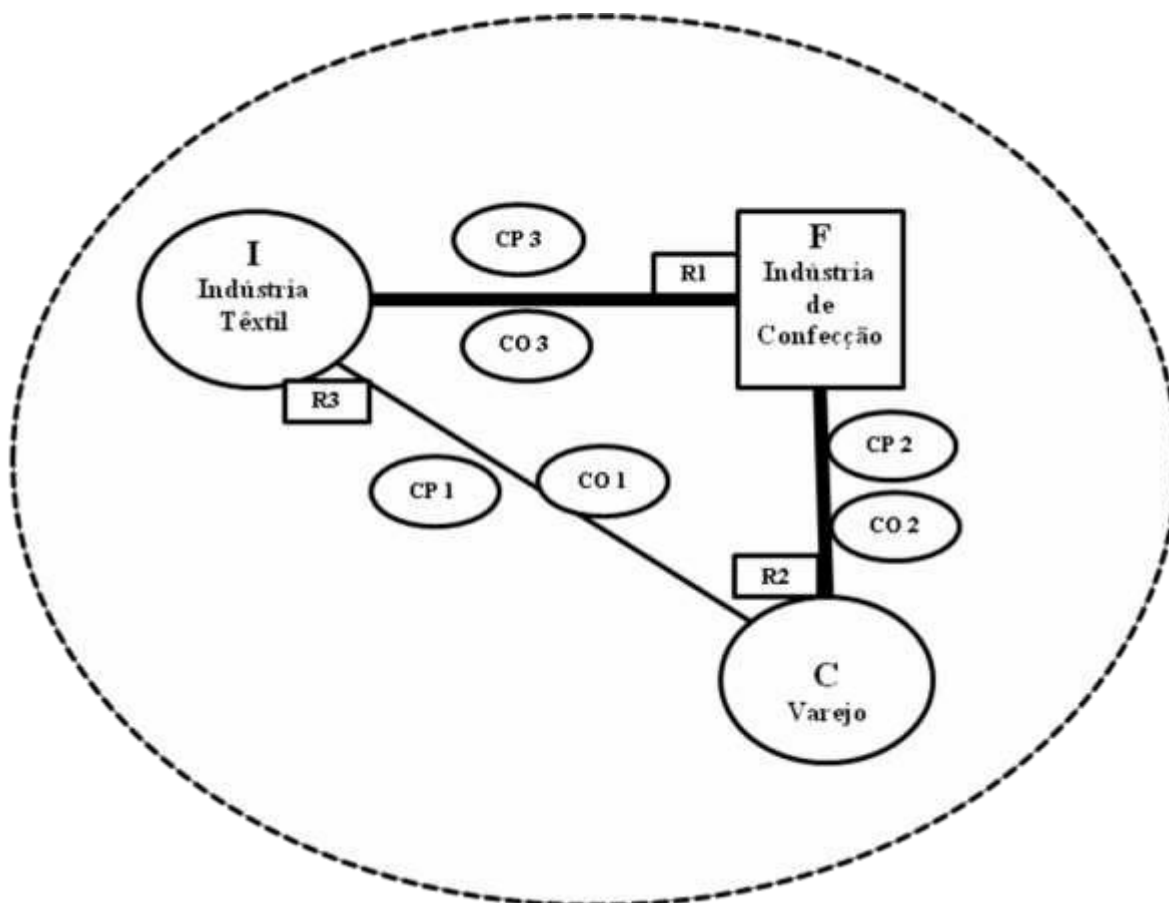
relacionamento entre os três atores for contraditório ou apenas de transação. Nesse caso, não há confiança, e, portanto, não se tem cooperação ou parceria.

Em resumo, a revisão da literatura deste estudo abordou a distinção e a integração entre a confiança interorganizacional e a confiança interpessoal nas relações de negócios *business-to-business*. É preciso destacar que, tendo em vista os propósitos desta dissertação, concentramos o enfoque da confiança no que diz respeito à perspectiva de uma tríade, como indica o modelo de pesquisa proposto a seguir.

2.3 Modelo de pesquisa

Com base nos objetivos propostos neste estudo, assim como nos tópicos discutidos na revisão da literatura, na Figura 8 vista a seguir apresenta-se o modelo de pesquisa proposto. Considera-se que o foco do modelo é identificar e distinguir a relação da confiança interorganizacional (CO) e interpessoal (CP) entre os envolvidos na tríade.

Figura 8 - Modelo de pesquisa proposto



Nível de Confiança:

- CO1: Confiança Interorganizacional entre o varejo e a indústria têxtil**
- CO2: Confiança Interorganizacional entre o varejo e a confecção**
- CO3: Confiança Interorganizacional entre a indústria têxtil e confecção**
- CP1: Confiança Interpessoal entre o varejo e a indústria têxtil**
- CP2: Confiança Interpessoal entre o varejo e a confecção**
- CP3: Confiança Interpessoal entre a indústria têxtil e confecção**

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Uma vez estabelecida a relação entre os envolvidos e a delimitação da tríade, o objetivo é identificar as relações de confiança entre as empresas, assim como as pessoas envolvidas na relação de negócios entre as empresas. Nesse sentido, a confiança é vista como um elemento presente no relacionamento entre os envolvidos da pesquisa.

O relacionamento triádico apresentado contempla os relacionamentos das díades. A díade se caracteriza pelo relacionamento entre duas partes, que envolve, em geral, um comprador e um vendedor (Havila, 2004). Conforme visto na Figura 8, tem-se a relação (R1)

entre a indústria têxtil e a indústria de confecção (Fornecedor e Intermediário) e (R2) entre a indústria de confecção e varejo (Intermediário e Cliente). São dois relacionamentos representados por linhas mais grossas que indicam a relação de maior frequência de interação, de maior contato.

A relação (R3) entre a indústria têxtil e o varejo (Fornecedor e Cliente) não contempla o relacionamento de fornecimento direto. Esta relação existe em função do fornecimento da matéria-prima, o tecido, para a confecção (Intermediário) nas condições necessárias do sistema *fast fashion*. Tais condições estão relacionadas à capacidade de resposta rápida. Em razão da frequência de contatos que reflete a interação, é uma relação menos frequente, representada por uma linha mais fina.

As dimensões da confiança, afetiva e cognitiva, são representadas pela confiança interpessoal (CP1, CP2 e CP3) e pela interorganizacional (CO1, CO2 e CO3). Dessa forma, uma das intenções deste estudo é distinguir essas dimensões da confiança entre os envolvidos da tríade do segmento de moda.

3METODOLOGIA

O capítulo visa apresentar o arcabouço metodológico utilizado no desenvolvimento deste estudo, com o intuito de responder à questão levantada e atender aos objetivos pretendidos. Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa é considerada aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (Menezes & Silva, 2000).

3.1 Estratégia da pesquisa

A estratégia utilizada na pesquisa foi qualitativa descritiva, com base no estudo de caso. Segundo Flick (2004), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento e na variedade de abordagens e métodos. Assim, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados. Ela parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995).

Entre os métodos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso demonstrou ser mais aderente aos propósitos deste estudo, tendo em vista a análise dos relacionamentos interorganizacionais do setor estudado. Isso porque, conforme Yin (2001), permite explicar os

vínculos causais nas intervenções da vida real, complexas para as estratégias experimentais, além de descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que eles ocorrem.

O objetivo desta pesquisa é analisar, sob a perspectiva da tríade, o papel da confiança nos relacionamentos da cadeia de moda *fast fashion*. Dessa forma, optou-se pelo estudo de caso, considerando para tal uma rede varejista que atua no segmento de vestuário, uma indústria têxtil e duas empresas de confecção de roupa.

3.2 Planejamento da pesquisa

A investigação foi guiada pelos conceitos centrais abordados no referencial teórico. Nesse caso, a relação entre a confiança interpessoal e interorganizacional no ambiente B2B. O tópico guia é considerado o elemento vital do processo de pesquisa. Ele permite orientar o entrevistador de forma a aproveitar o momento diante do informante. Para tanto, é fundamental colocar tempo e esforço na construção de um tópico guia. Ele não é uma série extensa de perguntas específicas, trata-se de um roteiro guia com os tópicos a serem abordados, atuando como um lembrete para o entrevistador. Conforme Bauer e Gaskell (2002), duas questões centrais deverão ser consideradas: o que perguntar, isto é, a especificação do tópico guia, e a quem perguntar. Um bom tópico guia irá criar um referencial fácil e confortável para uma discussão, fornecendo uma progressão lógica e plausível através dos temas em foco.

A metodologia foi desenvolvida por meio de um roteiro de entrevista adequado à investigação. O planejamento da pesquisa previu as seguintes etapas:

- Definição do perfil das empresas estudadas;
- Definição de temas da pesquisa para a coleta de dados primários;

- Elaboração do roteiro de entrevista;
- Realização das entrevistas;
- Transcrição das entrevistas;
- Análise dos dados das entrevistas;
- Descrição do caso;
- Relato das conclusões

As entrevistas foram estruturadas em três momentos distintos e sequenciais. No momento 01, as empresas foram selecionadas e, logo a seguir, as entrevistas foram agendadas. Já no momento 02, foram feitas as entrevistas abertas, baseadas no tema do presente estudo, e, por fim, no momento 03, foi feita a análise e o relato das conclusões.

3.3 Processo de coleta de dados

O método de coleta de dados teve como base a realização de entrevistas em profundidade, amparadas por roteiros semiestruturados, sendo um para a indústria têxtil, um para a confecção e outro para o varejo, todos disponíveis nos Apêndices A, B, C, respectivamente. Segundo Bauer e Gaskell (2002), a entrevista semiestruturada, com um ou mais respondentes, pode ser distinguida da entrevista fortemente estruturada, em que é feita uma série de questões predeterminadas, e distingue-se da conversação continuada menos estruturada da observação participante ou etnografia.

Nesse caso, o entrevistador tem a liberdade de explorar, ampliar, modificar, retirar e, às vezes, acrescentar questões, de acordo com o andamento e os objetivos da entrevista. O roteiro é um guia que contém os pontos centrais a serem abordados pelo pesquisador (Bauer & Gaskell, 2002).

Todas as entrevistas foram feitas pessoalmente conduzidas pela própria pesquisadora. Cada entrevista teve duração média de 1 hora e ocorreram entre setembro e novembro de 2015, nos escritórios das empresas, em São Paulo, Belo Horizonte e São João Nepomuceno. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas de forma a não perder detalhes e garantir maior confiabilidade dos dados coletados.

Os roteiros das entrevistas foram desenvolvidos buscando obter a visão dos três envolvidos, ou seja, a indústria têxtil, a confecção e o varejo. A intenção foi desenvolver roteiros similares, com o intuito de captar a visão dos três lados do relacionamento, a partir da perspectiva de cada envolvido em relação ao fornecedor ou cliente.

Em um primeiro momento, obteve-se informações a respeito das características da empresa e do entrevistado. Posteriormente, foram abordadas questões referentes à dinâmica do mercado de moda *fast fashion*, características dos processos de interação com as pessoas e as empresas da tríade e qual a percepção dos entrevistados sobre a confiança entre eles.

3.4 Unidade de análise

A seleção das unidades de análise no processo de elaboração é um dos pontos importantes de um estudo de caso. De acordo com Alves-Mazzotti *et al.* (1999), a escolha do campo e dos entrevistados é do pesquisador. Alguns critérios devem ser considerados nestas escolhas: o interesse pelo objeto de estudo, as condições de acesso às informações disponíveis e fontes, o tempo a ser destinado para a pesquisa de campo e a disponibilidade dos participantes em efetivamente contribuir para a pesquisa.

Neste estudo, a unidade de análise foi composta por empresas da cadeia de moda brasileira. Foram selecionadas empresas que estão completamente inseridas no sistema *fast*

fashion. É preciso destacar que houve um processo de aprovação por parte da direção das empresas para efetivamente dispor informações e tempo para contribuir com a pesquisa.

As empresas pesquisadas solicitaram que, por envolver informações que podem ser tidas como estratégicas, seus nomes não fossem divulgados. Sendo assim, optou-se por nomeá-las, neste trabalho, como:

- A indústria têxtil como Tecelagem;
- A empresa varejista como Magazine ou simplesmente Varejo;
- As duas indústrias de confecção como Confecção A e Confecção B

3.5 Unidade de observação

A unidade de observação foi composta por pessoas ligadas às empresas que estão envolvidas com o processo de fornecimento da cadeia de moda. Os envolvidos considerados neste estudo se referem às pessoas que representam as empresas nos processos de interação. Foram entrevistados onze indivíduos, entre gestores, representantes das empresas e responsáveis em negociar em seu nome. Os informantes escolhidos têm relação direta com o processo de fornecimento, seja da matéria-prima ou da peça confeccionada. Foram selecionadas pessoas que interagem continuamente com os outros dois elos da cadeia e tem a visão clara da dinâmica do mercado. Devido à confidencialidade, não serão revelados os nomes ou outros detalhes das empresas e dos informantes.

3.6 Processo de análise de dados

A análise de dados de uma pesquisa qualitativa não é um processo estruturado, estático ou rígido. É um processo de fluxo livre e criativo. Análise é a interação entre os pesquisadores e os dados. É ciência no sentido de manter certo grau de rigor e por basear a análise em dados. A criatividade se manifesta na capacidade do pesquisador nomear categorias, fazer perguntas estimulantes, comparações e extrair um esquema inovador e integrado. A análise envolve exame e interpretação de dados, que podem ser entrevistas, notas de observação de campo, vídeos e outros (Strauss & Corbin, 2008).

Para esta pesquisa, fez-se uso da análise categorial como técnica de análise. Com isso, foi utilizado o agrupamento temático, no qual todo o material coletado foi dividido de acordo com temas adotados no estudo. Foram adotadas duas categorias de análise com base na literatura e de acordo com as evidências encontradas, com o intuito de ter uma classificação sistematizada. Os dados obtidos nas entrevistas foram classificados nas seguintes categorias:

- a) Confiança: analisada a partir da identificação, distinção e integração da confiança interpessoal afetiva e da confiança interorganizacional cognitiva entre as empresas e pessoas entrevistadas.
- b) Tríade: com base no pressuposto da tríade serial, foi observado as relações entre os envolvidos no contexto do sistema *fast fashion* de moda.

Yin (2005) propõe duas estratégias de análise dos dados coletados numa pesquisa, uma delas é baseada em proposições teóricas e outra é a análise descritiva, quando o pesquisador desenvolve uma narrativa sobre o caso a partir de uma estrutura descritiva. No presente trabalho, adotou-se a estratégia descritiva do caso.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Neste capítulo são apresentados os resultados das entrevistas que, juntamente com a revisão da literatura, procuram responder as questões propostas neste estudo. São elas: (a) verificar como o processo de interação molda a confiança na perspectiva da tríade; (b) identificar a confiança interorganizacional e interpessoal numa tríade; (c) distinguir a confiança afetiva da confiança cognitiva entre os envolvidos da tríade. Inicialmente será apresentado o perfil das empresas e dos entrevistados para, em seguida, apresentar os resultados obtidos por meio das análises.

4.1 Perfil das empresas e dos entrevistados

Para a coleta de dados foram selecionadas quatro empresas, sendo uma indústria têxtil, uma varejista e duas confecções. A indústria têxtil e a varejista estão entre as cinco maiores do Brasil em suas categorias. Já as confecções são chamadas de PL (*private label*), termo que indica quando a produção é totalmente voltada para as marcas do varejista. Os dados foram coletados junto aos responsáveis das empresas pelos contatos com fornecedores e clientes. São gerentes comerciais, gerentes de compras, coordenador de produto, gerente de marketing, gerentes de vendas, estilistas e proprietários, conforme descrito a seguir:

- Indústria Têxtil

A empresa têxtil representada nesse estudo é 100% brasileira. Fundada em 1872, produz em torno de 80 milhões de metros lineares de tecido por ano e possui 3.000 colaboradores. É citada neste estudo também como tecelagem.

Foram realizadas cinco entrevistas em Belo Horizonte com os seguintes profissionais: gerente comercial (1), gerente de marketing (2), gerente de vendas (3) e dois estilistas (4) e (5). Todos os entrevistados lidam diretamente com o relacionamento envolvendo os grandes varejistas e com as confecções PL (*private label*), que atendem aos grandes varejistas. A seguir descrevemos os perfis dos entrevistados (função, formação e experiência no setor):

(1) Gerente comercial (venda e marketing de relacionamento)

Formação: Administrador de empresas

Experiência: 13 anos no setor.

(2) Gerente de Marketing (marketing de relacionamento)

Formação: Publicitário

Experiência: 14 anos no setor.

(3) Gerente de Vendas (vendas)

Formação: Administrador de empresas

Experiência: 08 anos no setor.

(4) Estilista (marketing de relacionamento)

Formação: Designer de moda

Experiência: 08 anos no setor.

(5) Estilista (marketing de relacionamento)

Formação: Designer de moda

Experiência: 03 anos no setor.

- Varejo

O grupo varejista participante desta pesquisa é uma rede de lojas de roupas e acessórios para o público feminino, masculino e infantil, tendo iniciado suas atividades em 1912. Segundo o ranking do IBEVAR (Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo), em 2015 foi a maior rede de lojas de departamentos do Brasil, com 298 lojas distribuídas pelo país. Também citada neste estudo como Magazine.

As entrevistas foram feitas em São Paulo com dois coordenadores de produto (1) e (2), responsáveis pelo relacionamento com os fornecedores de tecidos e com os fornecedores de roupas produzidas com tecido plano.

(1) Coordenador de Produto (compras e marketing de relacionamento)

Formação: Designer de moda

Experiência: 07 anos no setor.

(2) Coordenador de Produto (compras e marketing de relacionamento)

Formação: Designer de moda

Experiência: 04 anos no setor.

- Confecção (A e B)

As empresas de confecção de vestuário de moda participantes desta pesquisa são empresas chamadas de PL (*private label*), expressão em inglês que significa etiqueta privada, termo usado para nomear a prática das empresas que chegam a terceirizar 100% do processo produtivo composto pela: criação, modelagem, corte, montagem e acabamento das peças. Esse repasse total para outra empresa acontece quando a contratada devolve o produto nos padrões exigidos e com a etiqueta do contratante (Textile Industry, 2012). A confecção *private label* é aquela que produz determinado produto para a marca de outra empresa.

Nas duas empresas, foram entrevistados quatro profissionais: dois proprietários (1) e (2), um gerente de compras e um coordenador de estilo (3) e (4), responsáveis por manter contato direto com os coordenadores de produtos do varejo e com os representantes de vendas da indústria de tecido. As entrevistas foram feitas em Belo Horizonte e São João Nepomuceno. Os entrevistados apresentam o seguinte perfil:

- Confecção A

- (1) Proprietário (compras e vendas)

- Formação: Administração de empresas

- Experiência: 15 anos no setor.

- (2) Proprietário (compras)

- Formação: Administração de empresas

- Experiência: 28 anos no setor.

- Confecção B

- (1) Gerente (compras e vendas)

- Formação: Administração de empresas

- Experiência: 08 anos no setor.

- (2) Coordenador de estilo (compras)

- Formação: Designer de moda

- Experiência: 12 anos no setor.

4.2 Análise dos Dados

4.2.1 Dinâmica do mercado

Uma característica do mercado *fast fashion* diz respeito a agilidade da entrega, que envolve o fornecimento da cadeia de moda. O que norteia o dinamismo do mercado tratado neste estudo é a capacidade de resposta rápida das empresas da tríade aqui apresentada.

Neste estudo, o relacionamento entre as empresas e as pessoas envolvidas foi considerado um dos fatores que contribui para atender à dinâmica desse mercado. Os envolvidos no relacionamento interagem em busca de soluções que possam responder à demanda do mercado consumidor de forma rápida e assertiva. Conforme exposto por Cachon e Swinney (2011), a resposta rápida no processo de fornecimento da cadeia de moda reduz a chance de gerar estoque, ou seja, há a menor necessidade de se vender produtos com preços promocionais. Da mesma maneira, o *design* aprimorado oferece aos clientes produtos de moda mais valorizados, de tendência de moda.

Nesse cenário, o relacionamento entre os envolvidos da tríade tende a ser o responsável por assegurar a dinâmica da resposta rápida. Para a tecelagem, é de grande valia o relacionamento com seus parceiros, mais próximos do consumidor final. Isso permite maior assertividade no desenvolvimento de produtos de moda com *design* aprimorado e no planejamento do seu fluxo produtivo. É exigida da tecelagem uma agilidade que depende do conhecimento da demanda. Quem detém este conhecimento é o cliente, o varejo. Entretanto, sua interação com este cliente é menos frequente e de menor proximidade. Assim, esta é uma das dificuldades do fornecedor no que tange a troca de informações que irá refletir na sua capacidade de resposta rápida.

Outro ponto crucial para o fornecedor da tríade é a sua capacidade de acompanhar o ritmo da cadeia de moda, uma vez que seu fluxo produtivo é longo e exige um planejamento de produção de longo prazo, enquanto a demanda necessita de respostas rápidas. Tal constatação foi confirmada pelo entrevistado (1) da tecelagem, ao mencionar que:

Quando você fala de *fast fashion*, sempre o novo traz novas curiosidades. Só que para você estar a tempo e à hora com o novo, seu planejamento tem que ser de longo prazo. Isso exige planejar o que irei fazer daqui um ano com muita antecedência, até para ser assertivo nisso. Caso contrário, eu não consigo ser competitivo e estar com o produto certo e na hora certa. Isso vem transformando todas as indústrias, porque quem for mais eficiente nesse tipo de trabalho, como diz o ditado: vai beber água limpa.

O varejo, como cliente da cadeia, tem um papel de destaque, sendo aquele que “puxa” toda a cadeia. A sua dinâmica é pontuada pela velocidade em colocar o produto na loja, “é uma eterna adaptação de processos para que a gente consiga captar a tendência e no mesmo instante tentar colocá-lo na loja” (Entrevistado (1) do varejo). Para que o produto esteja na hora certa nas lojas do varejo, é necessária agilidade na etapa de desenvolvimento, o que exige dos fornecedores da tríade maior rapidez na troca de informações.

O processo é muito similar em todas as partes do mundo, em todas as empresas de moda do mundo. Ele é muito delineado a partir das tendências impostas pelos grandes designers, norteadas por verão e inverno. Também a gente vê muito forte a questão da moda de rua; com as mídias sociais, com as tecnologias, as pessoas estão querendo consumir mais rapidamente, tendo acesso à informação mais rápido. (Entrevistada (1) do varejo).

Embora o varejo tenha a posição de liderança na cadeia de suprimentos, há de se considerar a perspectiva da tríade como fator de competição. As empresas não estão isoladas e a vantagem competitiva se dá entre as cadeias de fornecimento. A confiança é um elemento chave para promover a integração e competição da cadeia. Logo, o varejo necessita de fornecedores confiáveis, que possam garantir seu desempenho com agilidade junto ao mercado consumidor. Para o varejista, o *fast fashion* é uma condição e opção de modelo de negócio; para a confecção que produz exclusivamente para o varejista também.

A tecelagem precisa se adequar para atender ao tempo de resposta exigido. Conforme constatado pelo entrevistado (1) do varejo, “o *fast fashion* tem que ser um ‘E’ e não um ‘OU’ na indústria, porque, caso contrário, infelizmente, não tem como manter uma facção, você não tem como manter uma lavanderia, pois as coisas estão muito dinâmicas e a indústria não está preparada para isso.”

A dinâmica do mercado, para o confeccionista, é pautada pelo relacionamento com o varejista e o fornecedor de tecido. Sua posição na tríade é a de elo mais frágil, na medida em que há uma dependência do varejista e da tecelagem. Por não ter marca própria, sua produção depende exclusivamente do desempenho do cliente. Por outro lado, depende também do cumprimento de fornecimento por parte da tecelagem que, por ter um maior *lead time* de produção, muitas vezes não atende no tempo que a cadeia exige. Isso impõe a necessidade de manutenção do estoque de tecido na confecção.

Outra característica da dinâmica do mercado de moda é o fato de ser movido pelo desenvolvimento de coleções, com frequência ao longo das estações. O relacionamento próximo entre o intermediário e o cliente (confecção e varejo) permite um trabalho compartilhado no desenvolvimento das coleções. O seguinte comentário expressa essa constatação: “A coleção é montada pela empresa por meio de pesquisas realizadas tanto do cliente quanto da empresa, dando início ao pedido no qual se baseia a compra dos insumos. A dinâmica baseada em sistema *fast fashion* exige uma entrega de produtos mais ágeis.” (Entrevistado (1) da confecção (A)).

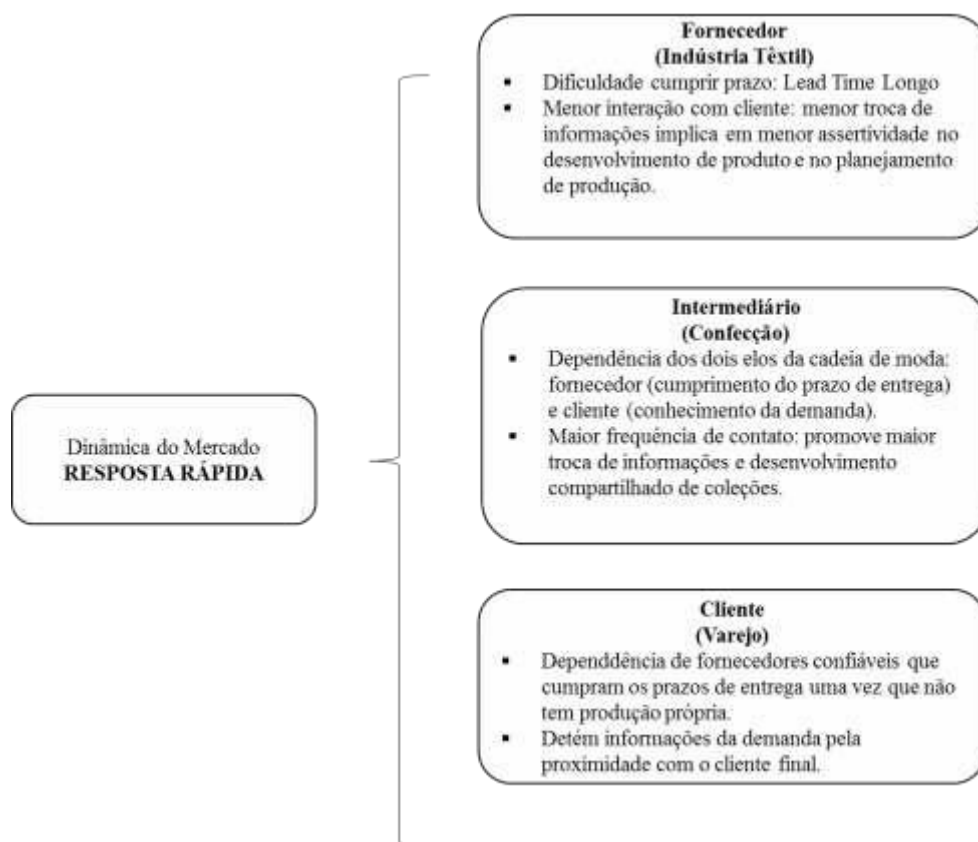
Este compartilhamento no desenvolvimento das coleções exige adaptações, comprometimento e confiança, reforçando o que havia sido observado por Morgan e Hunt (1994) ao mencionarem que esses construtos são elementos que levam diretamente a comportamentos cooperativos favoráveis ao sucesso do relacionamento e produzem resultados que promovam a eficiência, produtividade e eficácia.

Como se trata de uma tríade, em que os três envolvidos têm conexões um com o outro, percebe-se um descompasso no tempo de resposta por parte da indústria têxtil, conforme menciona o entrevistado (2) da confecção (A): “Mas as fábricas de tecido não estão preparadas para essa agilidade toda”; confirmado pelo entrevistado (1) do varejo: “[...] o *fast* para a indústria é muito difícil, em primeiro lugar você perde a previsibilidade. A indústria

precisa de certa previsibilidade para manter uma facção, para ter um processo interno, uma série de negócios que ela precisa se estruturar.”

Frente ao exposto nesse tópico, a Figura 9 indica as principais características da dinâmica do mercado de moda em relação a cada envolvido da tríade quanto à sua capacidade em atender o atributo tempo de resposta.

Figura 9 - Características da dinâmica do mercado de moda



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Diante das características da dinâmica do mercado aqui apresentada é que se poderá identificar, nas relações de negócios entre os membros da tríade, a confiança interorganizacional e interpessoal.

4.2.2 Características das relações entre os envolvidos da tríade

Como é exposto por Holma (2009), a tríade pode ser avaliada pelo papel de cada membro ou pelas relações entre eles. Este estudo diz respeito às relações entre os envolvidos, o fornecedor (tecelagem), o intermediário (confecção) e o cliente (varejo). As relações são baseadas no fornecimento, seja de matéria-prima ou de peça confeccionada, e as partes interagem em diversas e sucessivas ocasiões. A tríade serial em relacionamento de negócios proposta por Havila (1996) pressupõe que o relacionamento reúne o fornecedor, o intermediário e o cliente. São duas díades e duas relações de compra e venda, sendo que uma precede a outra e tem um impacto na relação de troca da outra. Em outras palavras, a relação diádica de compra e venda entre a tecelagem e a confecção precede a relação diádica de compra e venda entre a confecção e o varejo e uma relação impacta a outra.

A descrição deste relacionamento foi bem colocada pelo coordenador de produto do varejo quando comenta a importância do relacionamento no ambiente *business-to-business*, indicando a relação triádica serial. A proximidade da relação entre dois membros da cadeia é reconhecida pelo terceiro membro como algo importante e com influência positiva no desempenho do varejo,

Hoje, a gente precisa que cada uma dessas pontas tenham agilidade, não no sentido só de entrega ou de produção, mas agilidade em como ele trata o relacionamento com o seu cliente. O relacionamento da tecelagem com o meu fornecedor tem que ser muito mais estreito e muito mais voltado à minha necessidade. (Entrevistado (2) do varejo).

Baseado na perspectiva do relacionamento entre os atores da tríade, o papel de cada um é determinado pelas interações promovidas pelas mudanças que normalmente ocorrem nas relações de negócios. São adaptações que levam à continuidade das relações, até mesmo nas de longo prazo, como dito pelo entrevistado (2) da tecelagem: “Muitas vezes, na construção para se chegar a uma solução tem uma relação que durou meses. Então, o tempo é

fundamental para que se construa essa relação. Outro ponto fundamental é que essa relação se renova a cada nova negociação.” (Entrevistado (2) da tecelagem).

Tal depoimento condiz com o proposto por Dwyer *et al.* (2006), quando diferencia transações singulares de troca relacional baseada no arquétipo definido por Macneil (1980). A dimensão de maior importância é o fato de que a troca relacional se dá com o tempo: cada transação precisa ser vista em termos de seu histórico e do futuro para ela previsto.

4.2.3 Processo de interação e a confiança

Os indivíduos envolvidos em relacionamento de negócios tendem a formar uma rede de relacionamento que se torna uma das condições para desenvolver laços entre empresas (Håkansson & Snehota, 1995). À medida que os envolvidos interagem são estabelecidos vínculos e a confiança emerge como um elemento essencial para o desenvolvimento do relacionamento. O processo de interação é considerado por autores como Ring e Van den Ven (1994) e Håkansson e Snehota (1995) como o principal caminho para gerenciar os relacionamentos de negócios.

O processo de interação entre os envolvidos na cadeia de suprimentos de moda refere-se a duas etapas, com maior interação na fase das atividades do desenvolvimento de produtos, na qual se dá o envolvimento dos gerentes de produtos e de marketing. Já a segunda etapa, compreendida como a fase de compras e produção, envolve gerente comercial e de compras. Estes processos são caracterizados pelo contato direto entre os responsáveis pelo produto do varejo, da confecção e da tecelagem, representados pelos entrevistados neste estudo.

A interação na relação envolve troca mútua de informações, que partem da pesquisa de tendências de moda conduzida por todos os membros da cadeia.

No mundo hoje, as informações estão disponíveis para todos. O mundo é globalizado, você tem informações a tempo e à hora de todo e qualquer lugar do que tem acontecido. Para nós, que somos

fornecedores de matéria-prima para as confecções que vão transformar isso para o varejo, o local nosso de pesquisa vai ser o mesmo. Eu tenho que saber se estou sendo assertivo na minha pesquisa para oferecer o produto que eles querem fazer essa transformação. (Entrevistado (1) da tecelagem).

São feitas reuniões formais e informais e muitos contatos durante a fase de desenvolvimento do produto. As etapas nesta fase são: pesquisa, protótipo do produto, feira de coleção e aprovação dos produtos.

O processo de interação contempla a qualidade das informações trocadas nestes diversos momentos de contato, que contribui para a agilidade do fluxo de desenvolvimento e de produção e, conseqüentemente, permite melhorar a assertividade no lançamento do produto ou de uma coleção. É um processo que requer disposição e tempo dos envolvidos e é o que leva a formar um ambiente de confiança.

As mudanças contínuas defendidas por Håkansson e Snehota (1995) pressupõem que a continuidade das relações, resultado de interações entre as partes, apresenta maior oportunidades para oferecer benefícios que contribuem para se ter a confiança mútua. Os autores apontam vários atributos do processo de interação, chamados por eles de características estruturais ou de processo. São considerados atributos do processo de interação: continuidade, complexidade, simetria, informalidade, adaptação, cooperação e conflito, interação social e rotinização. No relacionamento entre os envolvidos da tríade de moda foram constatados vários desses atributos.

A seguir são apresentados os atributos relativos ao processo de interação, apontados no estudo de Håkansson e Snehota (1995), e que foram identificados nas falas dos entrevistados nesta pesquisa. A importância do processo de interação para o estudo está no fato de ele moldar a confiança na perspectiva da tríade. Os elementos apontados a seguir refletem as características que conduzem a confiança:

- Continuidade - “O relacionamento não é construído a partir de um contato do dia para a noite”; “nós temos fornecedores de 20 a 25 anos” (Entrevistado (1) do varejo). A

continuidade pressupõe que, com a interação sucessiva e gradual entre os membros da tríade, tende a haver uma orientação de longo prazo, refletindo numa relativa estabilidade;

- Simetria em termos de porte e recursos das empresas envolvidas. Neste estudo, a tecelagem e o varejo são simétricos, conforme indica o entrevistado (1) do varejo: “a tecelagem, hoje, é uma gigante no mercado de faturamento, o magazine é outra gigante.” A simetria no relacionamento revela o equilíbrio na distribuição de recursos e de capacidades. Já as confecções são menores. Assim, em termos de porte e poder, há uma assimetria da confecção tanto em relação ao varejo quanto a tecelagem;

- Informalidade - “Sabemos que há uma relação informal por trás das relações de negócios” (Entrevistado (2) da tecelagem); “O contato tende a ser mais informal e frequente” (Entrevistado (4) da indústria têxtil). A informalidade está presente nos relacionamentos de negócios como mecanismo mais eficiente que contratos formais, muitas vezes baseados em experiências passadas de confiança e segurança (Håkansson & Snehota, 1995). Portanto, a informalidade está muito presente nos relacionamentos da tríade de moda. A justificativa estaria no fato de que, por serem empresas mais consolidadas no mercado, as relações são mais longas e contém um histórico de experiências que permite esta informalidade. Outro motivo seria que, como há poucos entrantes no setor, não há muita mudança de empresas, o que torna as relações mais estáveis;

- Adaptação - “Esse fornecedor tem flexibilidade de poder alterar, mudar de acordo com a demanda de mercado” (Entrevistado (2) do varejo). As adaptações são consideradas normais nos relacionamentos de negócios, seja no que se refere às características de produto, processo de produção, processos administrativos ou logístico, conforme apontado anteriormente. Porém, há um questionamento sobre este atributo na perspectiva da tríade, que envolve a capacidade de adaptação da indústria têxtil para atender ao sistema *fast fashion*. Por

ser empresas mais robustas, sua capacidade de se adequar a velocidade do mercado talvez seja um dos maiores entraves para gerar a confiança cognitiva do cumprimento do prometido;

- Cooperação e conflito entre as partes - “Todas as vezes em que há uma situação mais delicada de conflito, existe um funcionário específico na empresa para gerir essa relação com o cliente de forma mais racional” (Entrevistado (1) da confecção A). A cooperação e o conflito são elementos normalmente encontrados no ambiente de negócios. Entretanto, as relações apontadas neste estudo foram consideradas harmoniosas pelos entrevistados. O relato do entrevistado (1) do varejo se refere a relação interpessoal com a confecção: “Eu acho que os conflitos acontecem e depende muito da maturidade da pessoa que compra e fornece. Como são empresas familiares, com relações pessoais, não acredito que os conflitos fiquem só na questão profissional, querendo ou não gera um pouco de mágoa.” Também o relato do entrevistado (1) da tecelagem se refere à relação interpessoal com a confecção: “Não vejo conflito não, claro que, às vezes, há decepções, quando você não consegue ajudar.” Interessante observar que tanto o entrevistado do varejo quanto o da tecelagem tratam como “decepção” e “mágoa” o que remete ao conceito apontado por Blois (1999) ao se referir à confiança afetiva diante de uma situação inesperada;

- Interação social - São conexões pessoais que desempenham um papel importante na formação de uma relação (Håkansson & Snehota, 1995). “No mercado brasileiro a relação interpessoal muitas vezes é mais importante que o contrato” (Entrevistado (1) do varejo).

Na relação triádica serial, indicada pela Figura 6, vista no capítulo 2, os relacionamentos entre os três envolvidos da tríade são apresentados por relacionamentos de maior ou menor contato entre os envolvidos. Na relação diádica de compra e venda, as interações são mais frequentes e se dá entre o varejo e a confecção (cliente/intermediário) e entre a confecção e o fornecedor de matéria-prima, a tecelagem (intermediário/fornecedor).

Porém, na relação entre o fornecedor de matéria-prima (tecelagem) e o varejo (fornecedor/cliente), as interações são menos frequentes. Conforme menciona o entrevistado (2) da tecelagem, “a frequência de contato não é tanto quanto eu gostaria ou que deveria ser. Em geral é por e-mail, visitas (duas a três a cada coleção).” A frequência de interação conduz a maior troca de informação. A principal informação do sistema *fast fashion* é a demanda do mercado e quem a tem é o cliente. Portanto, a menor frequência de contato entre o fornecedor e o cliente implica em menor troca de informação, que, por sua vez, tem por consequência a menor assertividade no desenvolvimento de produto e no fluxo de produção.

É importante destacar que, no relacionamento tecelagem/varejo, o não cumprimento da entrega, responsável em prejudicar a confiança do varejo com a indústria têxtil, está relacionado a dois fatores. O primeiro deles é a diferença que existe entre o *lead time* de produção da indústria e o tempo de resposta exigido pelo varejo, de acordo com o que é exposto pelo entrevistado (1) do varejo: “Há uma série de processos que tem de estar casados para que tenha uma agilidade.”

O outro fator é a falta ou a má qualidade da informação referente a previsibilidade, esta sim dependente da frequência de interação, como é confirmado pelo entrevistado (2) do varejo: “*Fast fashion*, para mim, está muito mais ligado em você sacar o que seu cliente precisa e poder atendê-lo quando ele nem imagina que alguém pudesse.” Em suma, quanto mais contato a indústria tiver com o varejo (fornecedor/cliente), mais poderá contar com informações de demanda do consumidor, mais poderá ajustar seu fluxo produtivo e atender com maior agilidade seus clientes confecção e varejo.

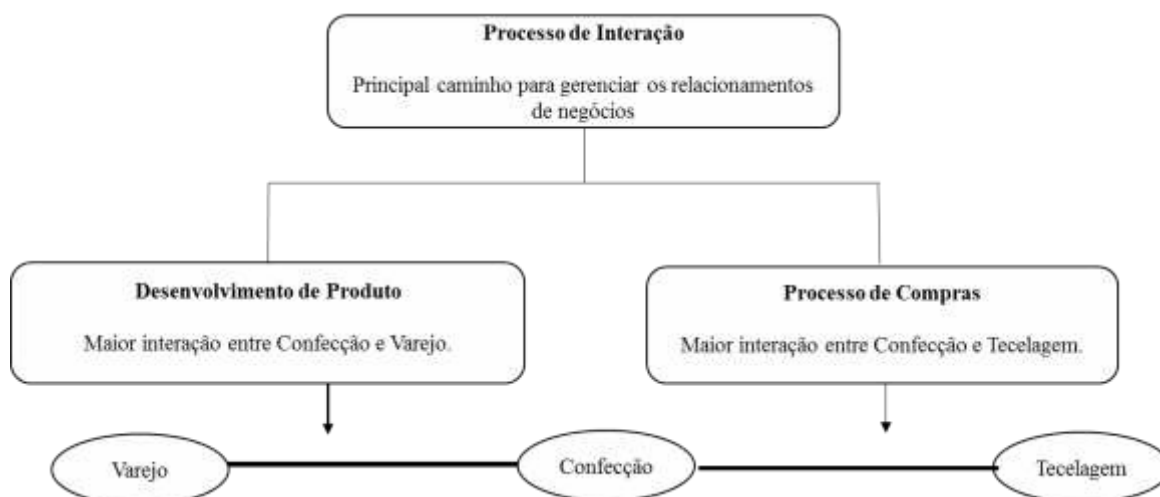
Já na relação entre tecelagem/confecção e confecção/varejo a frequência de contatos é bem maior,

[...] hoje se entendeu que esse relacionamento com o fornecedor tem que ser praticamente diário, claro que diariamente você vai dar *inputs* ou *feedback*, ou falar de necessidades muito específicas de cada

negócio, mas essa questão da construção de coleção de produto acaba acontecendo a cada trinta dias (Entrevistado (2) do varejo).

As relações com a confecção são caracterizadas por contatos mais frequentes; portanto, de maior interação que propiciam mais oportunidade para a confiança emergir. A Figura 10 indica onde ocorre maior frequência de contato nas duas etapas apresentadas neste estudo: desenvolvimento de produto e processo de compras. A confecção se encontra na posição de intermediário entre o varejo e a tecelagem.

Figura 10 - Processo de interação no sistema *fast fashion*



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os fatores que promovem a interação entre as pessoas e as empresas prevêm que a confiança interpessoal emerge do processo de interação entre os envolvidos da cadeia, sobretudo entre aqueles que têm maior frequência de contatos. A confiança interpessoal desenvolvida no processo de interação surge como um dos fatores mais importantes que influenciam a interação nas relações entre as empresas (Dwyer *et al.*, 2006).

4.2.4 Distinção da confiança interpessoal e interorganizacional numa tríade

As entrevistas revelaram que o fenômeno confiança está presente nas relações de negócios e pode se manifestar nas relações entre as empresas e entre as pessoas, ou seja, a confiança interorganizacional e a confiança interpessoal. A identificação da confiança nas relações de troca pode ser vista pelo interesse dos envolvidos em atender aos requisitos do mercado. Há uma intenção explícita, observada nas falas dos entrevistados, em atender aos requerimentos de mercado em termos de agilidade e capacidade de resposta rápida. Tal constatação reforça o que havia sido exposto por Anderson e Narus (1986), em seu modelo de parceria entre empresas produtoras e canal de distribuição. O esforço coordenado é focado na satisfação conjunta dos requerimentos do mercado. A confiança é definida como a crença de que uma empresa terá ações que trarão resultados positivos para outra, assim como não tomar ações inesperadas que gerariam resultados negativos.

Em função da resposta rápida requerida pelo sistema *fast fashion*, a relação entre os fornecedores e seu canal de distribuição mostra que o resultado das ações conduzidas por cada empresa em relação à outra da cadeia irá promover ou não a confiança. Se o primeiro fornecedor, a indústria têxtil, entregar o combinado, terá a confiança, conforme dito pelo entrevistado (1) da empresa têxtil: “Eu ganho confiança, eu posso confiar nesse pessoal que eles vão me abastecer”. O segundo fornecedor, a confecção, deixa claro que “esse mercado preza muito pela transparência, relativa ao cumprimento de prazo.” (Entrevistado (1) da confecção A)

A confiança interpessoal afetiva é abordada neste estudo pelas variáveis benevolência e integridade. São características comportamentais dos indivíduos, tratadas por Mayer *et al.* (2011) como aquelas que contribuem para construir a confiança entre os membros que se relacionam no ambiente *business-to-business*.

No contexto das relações comerciais, ela se fundamenta na crença do comprador de que as intenções do vendedor são benéficas para ele, ao mesmo tempo em que há a crença do vendedor de que os benefícios geram resultados positivos para ambos, o benefício mútuo (Ganesan, 1994). Nas relações entre os três membros da cadeia de moda, há um entendimento comum que, em geral, são compostas por relações harmoniosas e a proximidade entre as pessoas influencia no resultado e desempenho do relacionamento.

O benefício mútuo, sinal da benevolência, é caracterizado pela percepção do varejista com relação aos seus fornecedores, o representante da indústria têxtil e o representante da confecção. Essa particularidade é confirmada na fala do entrevistado (1) do varejo: “A relação interpessoal tem esse eterno jogo, no qual um tem que se apoiar no outro. O confeccionista ora se apoia na tecelagem, ora no magazine.”

Já o entrevistado (2) do varejo percebe a benevolência como aquilo que é benéfico ao resultado da relação comercial, revelado pelas intenções e objetivos do seu fornecedor. “Você entende que aquela pessoa responsável pela parte de desenvolvimento de produto ou que cuida da parte comercial, tem a mesma linguagem que você. Então, fica mais fácil explicar para ela, para ela entender. Essa via de mão dupla é muito mais fácil.” (Entrevistado (2) do varejo)

Outro aspecto afetivo da confiança diz respeito ao tempo da relação. Na relação do varejo com os seus fornecedores, descrita pelo entrevistado (1) do varejo, é feita uma analogia com o casamento, em que a confiança é construída ao longo do tempo.

A gente fala que é o mesmo relacionamento entre um homem e uma mulher. Primeiro tem aquele período da paquera, onde começa aquele relacionamento tímido, ambas as partes tem alguns ajustes a serem feitos, ambas as partes tem que entender o modo de funcionamento do outro, até que decretamos o namoro, o namoro ainda é uma condição que você pode não ter uma previsibilidade para frente porque pode ter um rompimento a qualquer momento, a partir do instante que um dos dois não atender o objetivo comum, você rompe. Então, esse namoro é um período bem extenso porque também tem vários ajustes a serem feitos, também tem que entender as maneiras de funcionamento, um exige, o outro exige, a demanda tem que ser feita, até que se firme o casamento. No momento em que casa é uma mútua dependência o tempo inteiro, um depende do outro para seguir em frente. (Entrevistado (1) do varejo)

O envolvimento, a benevolência e a integridade são importantes para confiar e sugerem ajustes, boa vontade do outro e forma uma mútua dependência. Há dois elementos interessantes neste relato, um é o fato de valorizar as relações longevas num mercado dinâmico que exige tanta mudança. “O relacionamento é que é construído, o relacionamento é que gera confiança, quanto mais longa a relação, muitas vezes, mais eu entendo esse processo de confiança.” (Entrevistado (1) do varejo). O outro membro da tríade, a tecelagem, também entende o tempo de relacionamento como o determinante para desenvolver a confiança, conforme destaca o entrevistado (3) da indústria têxtil: “O que vai determinar a confiança é a experiência. Com o relacionamento estas coisas vão acontecendo no decorrer dos meses, dos anos.”

Mais um elemento da confiança afetiva diz respeito à informalidade, ao considerar que os contratos formais não são suficientes para sustentar uma relação comercial B2B. “Infelizmente, o contrato, a regra, não é o suficiente, muitas vezes ele se torna um impeditivo, um entrave.” (Entrevistado (1) do varejo).

Segundo Zaherr *et al.* (1998), são consideradas de confiança as pessoas chave na relação de troca. A confiança interpessoal afetiva no ambiente de negócios é depositada neste indivíduo que mantém contato direto com os profissionais de outras empresas. Os resultados indicam o quanto é valorizada a confiança interpessoal no relacionamento entre o intermediário (a confecção) e o cliente (o varejo). Nesse caso, a pessoa chave é o comprador do varejo, que preza por parceiros que não decepcionaram em outras negociações e que, portanto, é possível confiar. A relação da pessoa chave é mais intensa com a confecção, seu fornecedor direto.

Na visão do varejo, é natural que o comprador tenha parceria com aqueles fornecedores que ele já conhece e, caso troque de empresa, leve-os junto, como constata o entrevistado (1) do varejo. “Vejo muito as pessoas levando esses fornecedores de um lugar

para outro, isso dá certo, exatamente porque se estabelece uma relação de confiança.” A confiança do varejista no seu fornecedor direto é resultado do histórico da relação entre eles. Remete a confiança interpessoal e cognitiva entre ambos.

Na visão da confecção, a relação com seu cliente é pautada pela dependência e confiança interpessoal com a pessoa chave do varejo, o que é confirmado pelo entrevistado (1) da confecção A. “A relação tem de ser muito forte com o comprador. A relação de confiança é muito mais do comprador do que da empresa.” (Entrevistado (1) da confecção A). Nota-se que essa confiança adquirida possibilita novos negócios quando o comprador troca de empresa. “Com a mudança de comprador, ele leva consigo todos os seus parceiros” (Entrevistado (1) da confecção A).

Por outro lado, é preciso se adaptar quando muda o comprador, conforme entrevistado (1) da confecção A. “A mudança de comprador do varejista demanda para a confecção a adaptação de novo estilo de atendimento para manter a parceria.”

Os relatos dos entrevistados da confecção indicam as relações interpessoais como orientadoras dos seus negócios com o varejo. Porém, é importante destacar que a confiança interpessoal apontada é resultado do histórico dessas confecções com o comprador do varejo. Este histórico refere-se ao cumprimento de prazos, qualidade e administração de conflitos e outros atributos que se referem à confiança cognitiva. Logo, embora as confianças sejam distintas, uma complementa a outra e estão presentes na relação da confecção com o comprador do varejo.

Outro aspecto da confiança afetiva, observado pela confecção em relação ao varejo, refere-se a empatia entre o comprador do varejo e a confecção. Como é deixado claro pelo entrevistado (1) da confecção A, “quando o comprador conhece a empresa e sente empatia por ela, tudo fica mais fácil. Com a mudança de comprador, ele leva consigo todos os seus parceiros, de forma que mais do que o varejista tem parceiros, o comprador tem parceiros.”

Para Morrow *et al.* (2004), a empatia é um sentimento positivo em relação à confiança afetiva que contribui para a percepção de que o outro não agirá oportunisticamente (Morrow *et al.*, 2004). Também apontada no estudo de Doney e Canon (1997) como uma característica de estima e de reputação do vendedor e predispõe o comprador a confiar a priori no vendedor.

A relação consolidada entre o comprador do varejo e os vendedores da confecção leva a certa estabilidade. Já a substituição ou mudança do comprador do varejo é motivo de preocupação para o confeccionista, argumento comprovado pelo entrevistado (2) da confecção A. “Quando há essa mudança, ele vem com outras fábricas. A gente vive esse problema todos os dias, o novo ocupante do cargo vem com outros fornecedores e vai dar muito problema até ele voltar a comprar comigo de novo. Eu sofro muito com isso” (Entrevistado (2) da confecção A). Este relato reforça o aspecto da dependência da relação interpessoal da confecção com o comprador do varejo. É curioso porque há um histórico da relação interorganizacional entre as duas empresas registradas em dados do perfil do fornecedor. Porém, isso não é o suficiente para garantir a continuidade de fornecimento daquela confecção para o varejo.

Quanto à confiança interpessoal, para a indústria têxtil, é observada de modo mais presente na relação com a confecção. Em se tratando de uma relação direta de compra e venda, a proximidade e as frequentes interações conduzem a uma relação interpessoal mais forte. “Se a gente fica próximo dessas pessoas, fica sabendo de tudo o que está acontecendo ali, vai ser possível oferecer opções, resultados diferentes, novas possibilidades para esses clientes” (Entrevistado (3) da indústria têxtil).

A relação inversa da confecção com a indústria têxtil, também muito próxima, é pautada pela confiança afetiva, sobretudo pela credibilidade. Isso pode ser constatado na fala do entrevistado (4) da confecção B, quando afirma que “às vezes eu até gosto da pessoa, mas se eu sei que ela é enrolada, então prefiro outro fornecedor com tecido semelhante”. Segundo

Doney e Cannon (1997), a credibilidade é um dos atributos que representa o aspecto multifacetado do construto confiança. Ela é entendida pelos autores como a crença na competência e na palavra do parceiro.

A outra dimensão da confiança, a cognitiva, ligada ao relacionamento interorganizacional, está relacionada às habilidades, competência, previsibilidade de comportamento, organização e desempenho financeiro das transações (Morrow *et al.* 2004). Para Mouzas *et al.* (2007), esses mecanismos são mais adequados ao relacionamento de negócios em face de qualquer confiança interpessoal apresentada entre os membros da organização. No contexto deste estudo, o cumprimento da entrega no prazo requerido pelo sistema *fast fashion* foi considerado um dos elementos de medida da confiança cognitiva. Conforme exposto pelo entrevistado (2) da indústria têxtil, “talvez não seja uma relação de parceria. O varejo acredita no fornecedor. Eles sabem o poder que têm e sabem que será penalizado o fornecedor de matéria-prima que não cumprir o combinado.”

Um aspecto relevante deste estudo está na perspectiva da confiança na tríade influenciada pelo papel do intermediário. Na medida em que a tecelagem cumpre o combinado com a confecção, essa ganha a confiança do varejo. A confiança interorganizacional cognitiva, comprovada pelo cumprimento da entrega, é percebida pelo varejo por meio da confecção na relação triádica exposta neste estudo.

Para a tecelagem, a relação com o cliente (varejo) é de menor contato, menos frequente. Sua condição para construir a confiança junto ao varejo passa pela relação de confiança com a confecção, também cliente. À medida que a indústria têxtil apresenta esta capacidade comprovada junto ao intermediário da tríade, a confecção, ela constrói uma relação de confiança com o varejo. O aspecto de previsibilidade de comportamento, defendido por Morrow *et al.* (2004), pode ser confirmado pelo entrevistado da indústria têxtil. “Eu acho que há um caráter de confiança entre a indústria e o varejo. Tenho que entender qual é a

minha capacidade de oferta para esse pessoal, que tenho um limite para atender todas as necessidades deles.” (Entrevistado (1) da indústria têxtil). Assim, a tecelagem parece se colocar na condição de prometer somente aquilo que tem condições de cumprir.

Os entrevistados do varejo identificam e percebem a confiança nos seus fornecedores, confecção e tecelagem, por seu caráter multidimensional. Por meio do aspecto cognitivo, há a crença no potencial do fornecedor em entender do negócio do cliente e em atendê-lo cumprindo com a entrega, como prometido. Na fala do entrevistado (2) do varejo, pode-se notar certa confusão entre a confiança interpessoal, quando ele se refere a “um cara”, e a confiança interorganizacional, no momento em que diz a “empresa”. Porém, os atributos a que ele se refere condizem com a resposta dada pela empresa ao cliente varejo, como em “cumpre com a entrega”; “extremamente rigoroso com a questão da qualidade”; “entende as oscilações de mercado”. São atributos aderentes ao que é apresentado por Blois (1999) referente a “capacidade comprovada”, quando se acredita que a outra parte é competente para realizar suas obrigações. Esses são atributos que dependem do desempenho e disposição da empresa para comprovar sua capacidade em cumprir o combinado e não necessariamente do funcionário.

A confiança, nesse sentido, se dá a partir do momento em que você sabe que pode contar com esse fornecedor. Não é só o fato de ele ser um cara que está presente na hora que você precisa ou que você tenha uma demanda específica de produção, ou de produto, mas é alguém que cumpre com a entrega, é um cara extremamente rigoroso com a questão de qualidade, que, para nós, é importantíssimo, é uma empresa que entende as oscilações de mercado. (Entrevistado (2) do varejo)

Se por um lado, o varejo espera do seu fornecedor habilidade e competência no cumprimento do prometido, a confecção se coloca em uma posição defensiva em resposta a exigência do varejo para manter sua reputação e sua confiança. “O maior problema é a confiança entre as pessoas. Por isso, se acontecer qualquer atraso na entrega do tecido, tenho a necessidade de repassar por e-mail para o meu cliente” (Entrevistado (3) da confecção B).

Para a indústria têxtil, a relação com os clientes é vista primordialmente pelo aspecto comercial de compra e venda. Trata-se de uma indústria mais tradicional em suas relações de negócios, que vem desenvolvendo novo modelo de gestão pautado pelo relacionamento na perspectiva de uma tríade.

Para esclarecer e sintetizar os diversos aspectos da confiança interpessoal e interorganizacional entre os envolvidos da tríade observados neste estudo, foi desenvolvido o Quadro 2, exposto a seguir. Nele, foram selecionados os atributos mais relevantes observados nas entrevistas e no referencial teórico que melhor caracterizam a identificação e distinção da confiança no ambiente *business-to-business*.

O Quadro 2 indica que os aspectos relacionados a confiança interpessoal são relativos a afetividade, tais como benevolência, informalidade, interação social, empatia e credibilidade. O que se caracteriza em intenções de benefício mútuo, em contatos informais e mais frequentes, em reputação do vendedor, troca de informações e crença na palavra do vendedor. Também são motivos para estender o tempo de relacionamento e levar a continuidade da relação.

Ao identificar o envolvido na tríade, se tem uma visão abrangente dos três elos e qual o seu papel em cada aspecto da confiança apresentado.

Quanto aos aspectos da confiança interorganizacional, foram apresentados no Quadro 2 elementos concretos que comprovam a confiança cognitiva, tais como capacidade comprovada, habilidade e previsibilidade. São caracterizados por cumprimento da entrega no tempo necessário para garantir a resposta rápida, por evidências concretas que a empresa irá cumprir o prometido, por previsibilidade do comportamento não oportunista da empresa parceira. Estes atributos estão vinculados ao comportamento das empresas fornecedoras da tríade, a confecção e a tecelagem. São comprovações de confiança que as empresas fornecedoras dão ao cliente. O aspecto simetria diz respeito a confiança cognitiva atrelada ao

porte das empresas, neste trabalho está relacionado ao tamanho das empresas varejista e tecelagem.

Quadro 2 - Aspectos da confiança interpessoal e interorganizacional

Aspecto da Confiança Interpessoal e trabalhos de referência	Característica da relação	Envolvido na Tríade
Benevolência Ganesan (1994)	Está relacionado ao benefício mútuo. O foco está nos motivos e intenções do parceiro.	Varejo: expectativa quanto ao comportamento dos seus fornecedores em buscar soluções que tragam benefícios para ambos.
Continuidade Hakanson & Snehota (1995)	Diz respeito ao tempo do relacionamento.	Os três membros da tríade: Em geral os três membros da tríade prezam por relações duradouras. Relações consolidadas em longos períodos de relacionamento. Um dos motivos para tal é que são poucas as novas empresas que entram neste mercado.
Informalidade Hakanson & Snehota (1995)	A frequência dos contatos e a interação social transformam as relações de negócios mais informais. Constatado que os contratos formais não são suficientes para sustentar uma relação comercial B2B.	Confecção: A relação da confecção com seu cliente e fornecedor é predominantemente interpessoal e informal.
Interação social Hakanson & Snehota (1995)	Presente nas relações interpessoais, sobretudo nas relações de maior frequência de contato: entre a tecelagem e a confecção e a confecção e o cliente.	Três membros da tríade: Caracterizado pela pessoa chave na relação. Para o fornecedor e intermediário está na figura do representante comercial e para o cliente o comprador.
Empatia Morrow (2004)	Está relacionado a reputação do vendedor.	Varejo: Dependente da visão do comprador do cliente.
Frequência Interação Nicholson et al. (2001)	Permite a troca de informações, necessária para o bom desempenho do relacionamento.	Tecelagem: Ponto de fragilidade para o fornecedor, uma vez que tem menor contato com o varejo.
Credibilidade Ganesan (1994) Doney & Canon (1997)	Crença na palavra do vendedor.	Tecelagem: É estimada pela capacitação do vendedor, pela expectativa de que efetivamente ele entrega aquilo que promete.
Aspecto da Confiança Interorganizacional e trabalhos de referência		
Capacidade comprovada Blois (1999)	É determinado pelo cumprimento da entrega para garantir a resposta rápida.	Tecelagem e Confecção: A evidência da comprovação da confiança cognitiva está relacionada com o cumprimento da entrega pelos fornecedores. Sobretudo da confecção para o varejo.
Habilidade Mouzas (2007)	Evidências concretas que a empresa irá cumprir promessas	Tecelagem e Confecção: Está na capacidade do fornecedor e do intermediário no cumprimento de suas promessas junto ao cliente.
Previsibilidade Morrow (2004)	Processo que permite a predição do comportamento da empresa parceira.	Tecelagem e Confecção: Está nas ações e intenções dos fornecedores em não apresentar comportamentos oportunistas.
Simetria Hakanson & Snehota (1995)	Diz respeito ao porte das empresas	Varejo e Tecelagem: simétricos, apresentam portes e tamanhos similares. Confecção: apresenta uma relação assimétrica com a tecelagem e o varejo. Seu tamanho é menor que do seu fornecedor e cliente.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Quadro 2 resume a distinção entre a confiança interpessoal e interorganizacional de uma forma mais abrangente ao escopo deste estudo. Ao identificar cada aspecto da confiança, foram expostos o trabalho de referência exposto na revisão da literatura, as características da relação abordadas pelos autores e o envolvido da tríade.

4.2.5 Integração da confiança interpessoal e da confiança interorganizacional

Nas relações de negócios apresentadas neste estudo, confirma-se a distinção entre a confiança afetiva e a cognitiva, conforme exposto por autores como Blois (1990) e Mouzas *et al.* (2007). Portanto, uma vez estabelecido um padrão de relacionamento, é entendido que tanto a confiança afetiva quanto a cognitiva deva coexistir e são importantes para a relação entre as empresas. Como o entrevistado (1) da indústria têxtil afirma, “eu entendo que as duas confianças devem existir.”

A confiança afetiva, respaldada pela credibilidade, crença na honestidade do vendedor em dizer a verdade e assumir seus próprios erros, pode ser observada no relato do entrevistado (1) da indústria têxtil ao usar a primeira pessoa: “Se a pessoa não confia em mim não adianta eu prometer uma coisa que ela vai achar que eu não vou cumprir.” O mesmo entrevistado se refere à confiança cognitiva ao completar que “para confiar em mim, eu preciso dominar muito bem aquilo que estou oferecendo para o magazine, para saber se o que o magazine quer é o que eu posso oferecer.” Esta fala remete à habilidade, atributo que indica a intenção do parceiro em cumprir o prometido.

Percebe-se aí as duas facetas da confiança apontadas por Mouzas *et al.* (2007), a *reliance*, escolhida para ser um construto complementar de *trust*, que salienta as características de uma não pessoa, baseada no padrão racional das relações interorganizacionais. O fato de a confiança afetiva e a cognitiva terem condições de coexistir torna possível que se pense na justaposição do padrão racional aos aspectos emotivos da confiança nos relacionamentos de negócios.

O aspecto cognitivo da confiança envolve o conceito de *reliance* como um padrão racional de fazer negócios. Relacionamentos de negócios pressupõem a existência de complementaridade de recursos, atividades e informação (Ford *et al.* 2003).

Complementaridade entre empresas pode levar a troca interorganizacional, que, por sua vez, conduz a confiança cognitiva nas outras empresas (Mouzas *et al.*, 2007). Para a tríade apresentada neste estudo exercer a complementaridade e, conseqüentemente, a confiança interorganizacional na outra empresa, é preciso que a confecção A confie na capacidade de entrega de tecido da indústria têxtil e o varejista confie na capacidade de entrega das calças jeans em horários determinados no centro de distribuição do varejo.

Na perspectiva da tríade, a coexistência entre as dimensões da confiança cognitiva e a afetiva ocorre em razão da expectativa do varejo quanto à atitude da tecelagem para com a confecção, intermediário que é seu fornecedor direto. Inicialmente, o varejo estabelece a confiança afetiva na confecção “a partir do momento em que você já tem um bom relacionamento” (Entrevistado (2) do varejo). Posteriormente, é indicada a confiança cognitiva, “e ele começa a cumprir tudo aquilo que a gente acabou de falar, isso aumenta” (Entrevistado (2) do varejo).

Por fim, estabelece o “relacionamento estável” postulado por Mouzas *et al.* (2007) como aquele em que se tem alta confiança interpessoal e alta confiança interorganizacional. Esse princípio é constatado na fala do entrevistado (2) do varejo, quando afirma “concorda que você fica muito mais confiante em tratar com uma pessoa que te entende, que se importa com seu negócio.”

Até aqui foi tratado apenas a díade, varejo e confecção. No segundo momento se estabelece a triangulação, quando o varejo expõe a confiança da tecelagem com a confecção. “O relacionamento da tecelagem com meu fornecedor tem que ser muito mais estreito e voltado para a minha necessidade – a ponto de o fornecedor ver o cliente do varejista como cliente dele, então você fica muito mais seguro.” (Entrevistado (2) do varejo). Fica evidente, neste relato, a liderança do varejo sobre os outros envolvidos da tríade. Os objetivos da cadeia é atender a necessidade do varejista, influenciada pela demanda do consumidor.

A relação do varejo com a tecelagem pode ser tida como “conveniente” em que se tem baixa confiança interpessoal e alta confiança interorganizacional. São relacionamentos nos quais prevalece a confiança cognitiva, concretizada por meio do cumprimento do prometido à confecção. O que diferencia aqui é a perspectiva da tríade para que o varejo confie na tecelagem.

Outro indício da complementaridade é o fato de que a confiança afetiva é importante e tem forte apelo nas relações de negócios da cultura brasileira. Porém, como exposto por Mouzas *et al.* (2007, p. 1025) “a confiança interpessoal não é suficiente para o desenvolvimento de relações de negócios sustentáveis.”

A confecção indica prevalência da confiança interpessoal com o fornecedor e com o cliente, se comparada à confiança interorganizacional. Com o cliente é focado na figura do comprador do varejo, como sugere a afirmativa do entrevistado (1) da confecção A. “O varejo B tinha uma compradora muito parceira e foi montada uma coleção antes de emitir o pedido de compras. Houve uma troca de cadeira e o novo comprador não assumiu o pedido.” Percebe-se, então, que este pode ser um ponto de fragilidade. Embora a relação interpessoal seja importante no mercado de origem latina, como o brasileiro, sozinha não é condição para desenvolver relacionamento de negócios estáveis. Com base no quadro conceitual de Mouzas *et al.* (2007), é considerado “relacionamento pessoal” aquele em que se tem a alta confiança interpessoal e a baixa confiança interorganizacional.

Mouzas *et al.* (2007) apresentam a integração entre a confiança interpessoal e interorganizacional por meio do quadro representado na Figura 1, visto no capítulo 2. A situação de integração entre alta confiança interpessoal afetiva e alta confiança interorganizacional cognitiva é o que eles chamam de relacionamento estável. É entendido como estável porque apresenta vários pontos de ancoragem construídos por altos níveis de

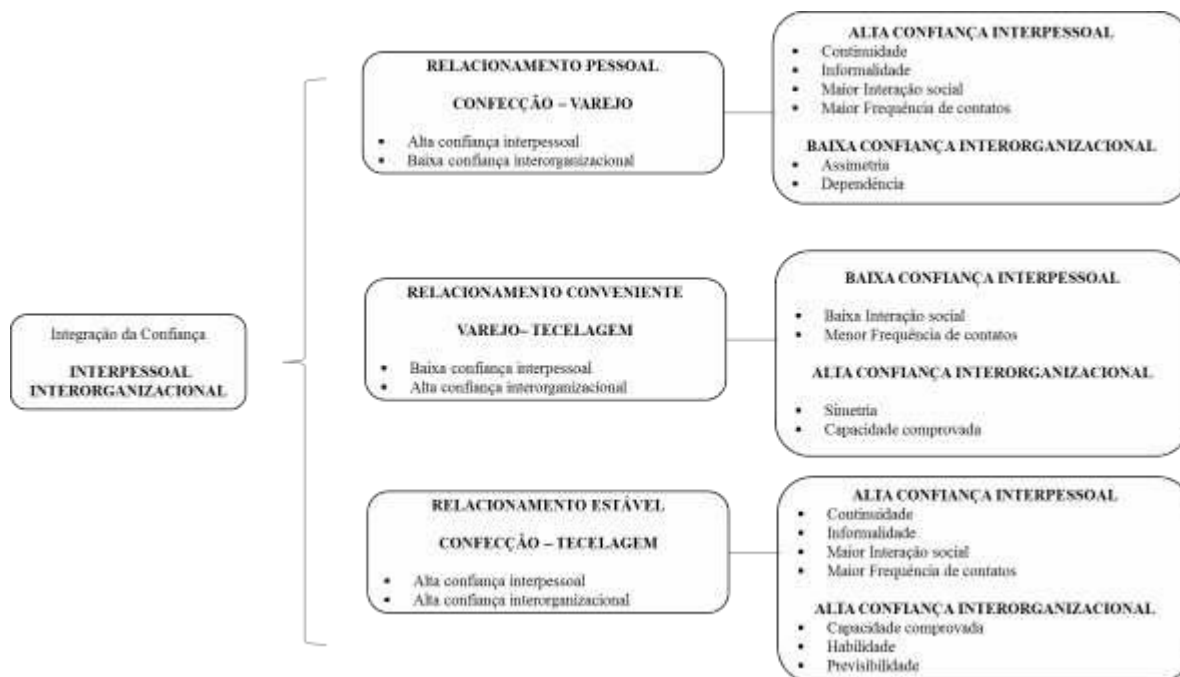
confiança interpessoal e interorganizacional. Essa integração pode ser notada na descrição do entrevistado (1) da indústria têxtil,

você representa uma instituição, você é consequência da empresa que você trabalha, você pega muito a personalidade dessa empresa, você pega muito a característica dessa empresa. Se a sua personalidade não bate com a da empresa, você está no lugar errado, você não rende o trabalho. Não vejo como trabalhar isso se não caminhar junto.

Pode-se dizer que os pilares que sustentam esse relacionamento estável são os dois conceitos expostos por Blois (1999), “a capacidade comprovada” no relacionamento entre as empresas e o “compromisso declarado” no relacionamento entre os indivíduos. Logo, sugere-se que é necessário que os valores que conduzem a confiança afetiva e cognitiva sejam similares para os membros envolvidos nos relacionamentos interpessoais e as empresas envolvidas nos relacionamentos interorganizacionais.

Baseado no quadro conceitual postulado por Mouzas *et al.* (2007), o estudo das relações de confiança entre os envolvidos da tríade da cadeia de moda sugere a existência de três tipos de relacionamentos: (a) relacionamento pessoal entre a confecção e varejo; (b) relacionamento oportuno/conveniente entre o varejo e a tecelagem e (c) relacionamento estável entre a confecção e a tecelagem.

Figura 11 - Integração da confiança interpessoal e interorganizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O relacionamento entre a confecção e o varejo foi amplamente pontuado pelos entrevistados em razão da relevância da relação com o comprador do varejo, o que caracteriza alta confiança interpessoal. São relacionamentos de longa duração, com contatos frequentes e informais que pressupõem maior interação social. Quanto à confiança interorganizacional, embora exista, é de menor importância, em função da forte dependência da confecção em relação ao varejo. Ao lado disso, o varejo é bem maior do que a confecção, portanto, é considerada uma relação assimétrica em função do porte das empresas. Pelas características apresentadas considera-se que há um relacionamento pessoal.

Entre o varejo e a tecelagem foi considerado que existe um relacionamento oportuno/conveniente. A baixa confiança interpessoal é resultado da menor frequência de contato entre eles e baixa interação social. A alta confiança interorganizacional comprovada pelos atributos da confiança cognitiva é considerada em função da sua capacidade de resposta

rápida no cumprimento da entrega junto à confecção. Outro fator favorável na relação entre a tecelagem e o varejo é a simetria em termos de portes das duas empresas.

Quanto ao relacionamento entre a confecção e a tecelagem, considera-se que é estável, tendo em vista a alta confiança interorganizacional e interpessoal. São relações duradouras, com muita frequência de contato, grande informalidade e interação social. A pessoa chave nessa relação é o representante da tecelagem, que tem maior proximidade com o cliente e participa do seu dia-a-dia. Como dito anteriormente, o que contribui para a continuidade desses relacionamentos é o fato de terem poucos entrantes no setor. São poucas empresas novas, pois não se trata de um setor atrativo em termos de rentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor têxtil brasileiro está passando por mudanças provenientes das exigências do sistema *fast fashion*, que prevê maior agilidade no fornecimento da cadeia. O aprimoramento do relacionamento tanto entre as empresas quanto entre as pessoas pode ser um dos caminhos que contribui para atender a esta demanda do mercado. Ao identificar, distinguir e integrar a confiança nos relacionamentos entre os envolvidos, sob a perspectiva da tríade, foi possível observar oportunidades e benefícios para suprir esta necessidade do mercado.

Há uma exigência de mudança neste mercado referente ao seu fluxo de fornecimento, chamado de resposta rápida. O tempo de resposta das empresas fornecedoras da cadeia de moda é um atributo de valor que norteia a dinâmica do sistema *fast fashion*. Assim, a confiança nos relacionamentos de negócios foi identificada como um mecanismo para nortear esta dinâmica de mercado.

O presente trabalho buscou analisar, sob a perspectiva da tríade, o papel da confiança nos relacionamentos da cadeia de moda *fast fashion*. Foi possível observar a importância da confiança nas relações de negócio a partir do referencial teórico e da pesquisa junto aos responsáveis pelos relacionamentos entre as empresas.

Este estudo procurou indicar que, no contexto atual de mercado, a confiança tem um papel de destaque, especialmente no modelo de negócio que envolve integração das empresas, relacionamento das pessoas e empresas, velocidade de informação e de entrega. A partir do reconhecimento de que a confiança é um conceito complexo, multifacetado e multidimensional, procurou-se acompanhar como ela se desenvolve numa cadeia de suprimentos considerando três elos. A análise com um terceiro envolvido permitiu ampliar a visão além da relação diádica entre comprador e fornecedor. O estudo apresentou a visão do cliente em relação a dois fornecedores, um direto e outro indireto. Investigou-se, então, a

confiança do cliente comprador, baseada na percepção do seu fornecedor direto, e a atitude e comportamento do fornecedor indireto.

O primeiro objetivo propôs verificar como o processo de interação molda a confiança na perspectiva da tríade. Alguns elementos relativos ao processo de interação expostos neste estudo, como frequência de contatos entre pessoas e empresas, informalidade nas relações, continuidade que levam a relações de longa duração influenciam no desenvolvimento da confiança. Interação social pressupõe frequência de contatos e a troca de informações entre os envolvidos. Compartilhar informações é um elemento valioso no ambiente de negócios, algo considerado neste estudo como essencial para atender ao requisito de mercado quanto à resposta rápida. É preciso enfatizar, também, a importância da proximidade da tecelagem com o varejo para garantir melhoria no planejamento da produção da indústria para atender a demanda dos seus clientes, a confecção e o varejo.

A compreensão da multidimensionalidade da confiança tem sido tema de vários estudos acadêmicos. Assim, em resposta ao segundo objetivo deste estudo, foi possível observar como se dá a confiança cognitiva entre as empresas e a confiança afetiva entre as pessoas envolvidas no negócio. A confiança cognitiva foi revelada neste estudo por meio do atributo de valor da cadeia de fornecimento do sistema *fast fashion*, chamado de resposta rápida. A capacidade de atender a este atributo de valor é da organização, considerada pela literatura como capacidade comprovada que representa a confiança interorganizacional cognitiva.

No cenário apresentado, foi possível verificar que existe uma fragilidade da tecelagem em relação ao cliente, que compromete a sua capacidade de comprovar a confiança cognitiva. Há uma lacuna no papel atual do fornecedor, em antecipar as tendências de moda e em atender com agilidade necessária a demanda do cliente. Por meio da maior frequência de contatos, é possível ter mais trocas de informações, o que permite ao fornecedor ter

antecipadamente mais conhecimento da demanda e permitir programar, com antecedência, seu fluxo produtivo. Portanto, há uma oportunidade para o fornecedor nas suas relações na tríade que pode contribuir para dar a resposta rápida, por meio de maior interação com o cliente.

O terceiro objetivo visava distinguir a confiança afetiva da cognitiva entre os envolvidos da tríade. A confiança afetiva foi apresentada pelo caráter da benevolência e integridade que conduzem para a crença de que uma parte busca o benefício mútuo. Esses são aspectos relativos ao comportamento das pessoas que interagem nas relações de negócios. Já a confiança cognitiva foi exposta pelo aspecto da habilidade indicada através de evidências concretas de que a organização irá cumprir promessas, aspecto relativo ao comportamento das organizações.

A confiança afetiva foi muito valorizada na relação entre a confecção e o varejo, principalmente pela percepção dos entrevistados da confecção. Ao analisar a integração das duas confianças, afetiva e cognitiva, foi possível observar a complementaridade entre elas e entender que somente a confiança afetiva não é suficiente para sustentar uma relação de negócios. Foi possível perceber que a continuidade da relação de troca depende do histórico comprovado por ações que geram a confiança cognitiva, juntamente com uma relação afetiva entre o comprador do varejo e o vendedor da confecção.

Um aspecto que diferencia este estudo é o fato de tratar a relação entre três membros da cadeia que formam a tríade. É uma oportunidade de avanço em relação aos estudos desta natureza que tratam apenas de díades cliente-fornecedor. Neste estudo, verificou-se a confiança interorganizacional na tríade determinada pela presença do intermediário. O que determina a relação de confiança do cliente no fornecedor é a relação de confiança do fornecedor com o intermediário. Em outras palavras, o varejista confia na tecelagem se ela

cumprir o combinado com a confecção. Dessa forma, percebeu-se a influência da relação de uma terceira parte na relação de confiança entre duas empresas.

A confiança interpessoal na perspectiva da tríade foi apresentada pelas relações entre os envolvidos. Na tríade serial apresentada, as relações entre os envolvidos foram consideradas pela intensidade de contatos entre eles. Maior frequência de contatos implica em maior confiança interpessoal e neste estudo foi apontada nos relacionamentos da confecção com o varejista e com a tecelagem. Menor frequência de contatos sugere menor confiança interpessoal e foi observada no relacionamento da tecelagem com o varejista.

Frente ao exposto, pode-se considerar que este trabalho atingiu os objetivos propostos. Considerando o cenário competitivo, o estudo contribui para criar visibilidade da importância da confiança no relacionamento de negócios *business-to-business* para os gestores de mercado. Outra contribuição desta dissertação está na abordagem das dimensões do construto confiança em dois aspectos: (a) distinção e (b) integração. Foi possível, à luz do referencial teórico, distinguir a confiança afetiva da cognitiva e integrar as duas dimensões em relacionamentos interpessoais e interorganizacionais. Para estudos futuros, o tema confiança poderá ser abordado em outras cadeias de fornecimento, assim como outros tópicos, como estratégia, desempenho e vantagem competitiva.

Entretanto, por se tratar de um trabalho de natureza descritiva, a partir de estudo de caso, os resultados encontrados não são possíveis de generalizações. Assim, as conclusões devem ser consideradas válidas apenas para o caso estudado. Outro ponto que merece ser destacado diz respeito às possíveis limitações interpretativas das declarações dos entrevistados.

Por outro lado, acredita-se que novos estudos podem surgir a partir deste, como o uso do método quantitativo de caráter mais conclusivo sobre as oportunidades do marketing de relacionamento e da confiança, tanto em relação ao sistema *fast fashion* como em relação à

perspectiva da tríade. Como sugestão para as pesquisas que virão, poderiam ser realizadas em outras cadeias de fornecimento, com ênfase na tríade, e, com isso, poderiam ter condições de indicar a importância da confiança no desempenho da cadeia.

REFERÊNCIAS

- Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P., Franscuccucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: an attitude-behavior-outcome model. *Industrial Marketing Management* 52 (1), 128-139.
- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55(4), 77-93. doi: 10.2307/1251958
- Alves-Mazzotti, A. J. & Gewanzdnajder, F. (2004). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*. São Paulo: Pioneira.
- Anderson, J., & Narus, J. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58. doi:10.2307/1252172
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22, 337-365. doi: 10.1177/0170840601222007
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barnet, R. E. (1986). A consent theory of contract. *Columbia Law Review*, 86, 269-321.
- Bauer, Martin, W. Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In Bauer, Martin, W. Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa em texto, imagens e sons: um manual prático*. (pp. 64-83) Petrópolis: Ed Vozes.
- Biggart, N. W. & Delbridge, R. (2004). Systems of exchange. *Academy of Management Review*, 29(1), 28-49.
- Blois, K. J. (1999). Trust in Business-to-business Relationships : an Evaluation of Its Status. *Journal of Management Studies*, 36(2), março, 197–215. doi:10.1111/1467-6486.00133
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scand. J. Mgmt.*, 13(3), 271-286. doi: 0956.5221(97) 0008-30
- Blomqvist, K., & Ståhle, P. (2000). Building Organizational Trust. In *16th IMP 2000 Conference*. Bath, Reino Unido.
- Buckley, F. H. (2005). *Just exchange*. A theory of contract. Londres: Routledge.
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Cachon, G. P., & Swinney, R. (2011). The Value of *Fast fashion*: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *Management Science*, 57(4), 778–795. doi:10.1287/mnsc.1100.1303

- Caplow, T. (1956). A theory of coalitions in the triad. *The American Journal of Sociology*, XXI, 21 (4) 489-493
- Castaldo, S. (2003). Trust variety - Conceptual nature, dimensions and typologies. In *19th IMP 2003 Conference*, (pp. 4-6). Lugano, Swizerland.
- Choi, T. Y., & Wu, Z. (2009). Triads in supply networks: Theorizing buyer-supplier-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 45(1), 8–25. doi:10.1111/j.1745-493X.2009.03151.x
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail and Distribution Managemnt*, 32(8), 367–376.
- Cietta, E. (2010). A revolução do fast fashion: estratégias e modelos organizacionais para competir nas indústrias híbridas. São Paulo: Estação das Letras.
- Cohen, N. & Mckendrick, E. (2005). *Comparative remedies for breach of contract*. Oxford/Portland: Hart Publishing.
- Collins, H. (1999). *Regulating contracts*. Oxford: Oxford University Press.
- Cunningham, M. T. (1993). The power game paper - a study of power within supplier-customer relationships. In *Proceedings of the IMP Conference*. Bath, UK.
- Deutsch, M.(1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13, 123-139.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2) abril, 35–51. doi:10.2307/1251829
- Dowell, D., Morrison, M., Heffernan, T. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationships lifecycle: a study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44(4) dezembro, 119-130.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (2006) Original (1987). Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 110–130. doi:10.1590/S0034-75902006000300015
- Farris, G., Senner, E., & Butterfield, D. (1973). Trust, culture, and organizational behavior. *Industrial Relations*, 12, 144-157
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2a ed.). São Paulo: Bookman.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust*. Londres: Hamish Hamilton.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication departmenta. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120.
- Global Lifestyle & Monitor Survey (2014). Cotton Council International and Cotton Incorporated's *Global Lifestyle Monitor Survey*, a biennial consumer research study. Recuperado a partir de <http://www.cottoninc.com/corporate/Market-Data/SupplyChainInsights/Global-Lifestyle-Monitor-Brazil-05-14/index.cfm>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Gronross, C. (1994). Quo Vadis, Marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing*, 10(5), 347-360.
- Hallén, L. & Sandstrom, M. (1991). Relationship atmosphere in international business. In 4th *IMP Conference in Manchester* (pp. 108–125). Manchester-UK.
- Hallén, L., Johansson, J. & Seyed-Mohamed, M. (1991). Interfirm Adaptations in business relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37.
- Havila, V. (1996). International business-relationship triads, a study of the changing role of intermediating actor" Doctoral thesis, departament of Business Studies, *Uppsala University*.
- Havila, V., Johanson, J. & Thilenius, P. (2004). International business-relationship triads. *International Marketing Review*, 21(2), 172-186.
- Håkansson, H. (1982). Methodology. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods - An interaction approach*. New York:Wiley, 28–56.
- Håkansson, H. (1989). *Corporate technological behavior, co-operation and networks*. Londres: Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Developing Networks*. Londres: Routledge.
- Håkansson, H., Harrison, D., & Waluszewski, A. (2004). *Rethinking marketing: developing new understanding of markets*. Chichester: Wiley.
- Holma, A. (2004). Triadic business relationships - The changing role of intermediaries in the business travel industry. In *13th Nordic Symposium in Tourism and Hospitality Research*. Aalborg University:DK.
- Holma, A. (2009). *Adaptation in Triadic Business Relationship Settings*. Vaasa, Finlândia: Hanken School of Economics.
- Holma, A. (2010). The Proceeding of a Process – a Triadic Approach. In *IMP Conference in Budapest* (pp. 1–14). Budapeste, HU.

- Instituto de Estudos e Marketing Industrial (2015). *Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira*. São Paulo: IEMI.
- Jalava, J. (2003). From norms to trust: the Luhmannian connection between trust and system. *European Journal of Social Theory*, 6(2), 173-190.
- Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873–882.
- Jiang, Z., Naude, P., Henneberg, S. (2009). Exploring Trust vis-à-vis Reliance in Business Relationships : A Qualitative Analysis in the UK Construction Industry Exploring Trust vis-à-vis Reliance in Business Relationships : A Qualitative Analysis in the UK Construction Industry. *Business*, (0), 0–21.
- Johnson, D. & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507. doi:10.1016/S0148-2963
- Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Londres: Sage Publications.
- Lewicki, R. J., & Saunders, D. M., Barry, B. (2014). *Fundamentos de negociação*. (5a ed.). Porto Alegre: Mc Graw Hill.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Luhmann, N. (1979), *Trust and power*. Chichester: Wiley.
- Madhavan, R., Gnyawali, D. R., & He, J. (2004). Two 'S' Company , Three 'S' a Crowd ? Triads in Cooperative. *Academy of Management Executive*, 47(6), 918–927.
- Markovits, D. (2004), Contract and collaboration. *The Yale Law Journal*, 113(7), 1417-1458.
- Marsh, S., & Dibben, M. R. (2005). Trust, untrust, distrust and mistrust - an exploration of the dark side. *Lecture notes in computer science*, 3477, 17-33.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy Management Review*, 20(3), 709–734. doi:10.5465/AMR.1995.9508080335
- Mayer, R. C., Bobko, P., Davis, J. H., & Gavin, M. B. (2011). The effects of changing power and influence tactics on trust in the supervisor: a longitudinal field study. *Journal of trust Research*, 1(1), 177-201. doi: 10.1080/21515581
- Mezabarba, S. R., Goidanich, M. E. (2014). O consumo de vestuário em perspectiva comparada: Mulheres "fast" e mulheres "slow". VII Encontro Nacional de Estudos do Consumo, III Encontro Luso-Brasileiro de Estudo do Consumo, I Encontro Latino Americano de Estudo do Consumo. PUC-Rio.

- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. doi:10.2307/256727
- McFall, L. (1987). Integrity. *Ethics*, 98(1), 5-20.
- Menezes, E. M., & Silva, E.L. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (4ª ed.). Santa Catarina: Editora UFSC.
- Misztal, B. (1996). *Trust in modern societies*. Cambridge: Polity Press.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment Trust-Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38 doi:10.2307/1252308
- Morrow, Jr, J. L.; Hansen, M. H., Pearson, A. W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 48-64.
- Mouzas, S. (2006). Negotiating umbrella agreements. *Negotiation Journal*, 22(3), 279-302.
- Mouzas, S., Henneberg, S., & Naudé, P. (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9,10), 1016-1032. doi:10.1108/03090560710773327
- Nicholson, C. Y., Compeau, L. D., & Sethi, R. (2001). The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15. doi:10.1177/0092070301291001
- Nohria, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? *Networks and organizations structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Oakes, G. (1990). The sales process and the paradox of trust. *Journal of business ethics*. 9(8), 671-679.
- Rempel, J. K. & Holmes, J. G. (1986). How do I trust thee? *Psychology Today*. 47(1), 28-34.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rousseau, F. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *The academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Salmond, D. (1994). Refining the concept of trust in business-to-business relationship theory in research & management. In *AMA conference*, Atlanta: GA.
- Schurr, P. H. & Ozanne, J. L. (1985). Influence on exchange processes: buyer's perceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of consumer research*, 11(4), 939-953.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.

- Simmel, G. (1950). *The sociology of George Simmel*. Nova York: The Free Press.
- Steyn, J. (1997). Contract law: fulfilling the reasonable expectations of honest men. *Law Quarterly Review*, 119, 432-442.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Pesquisa qualitativa. Técnicas e procedimento para o desenvolvimento de teoria fundamentada. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Swan, J. E., Trawick Jr., I. F., Rink, D. R., & Roberts, J. J. (1988). Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(1), 1–9. Recuperado a partir de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=8933983&site=ehost-live>
- Swan, J. E., Trawick, F. I., & Silva, D. W. (1985). How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203-211.
- Thibaut, J. W., Kelley, H. H (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Usinier, J. C. (1990). The role of trust in the marketing of projects: an intercultural approach. In *6th IMP Conference*. Milan, IT.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zaheer, a., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. doi:10.1287/orsc.9.2.141

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista em profundidade

Esta pesquisa é um estudo sobre o relacionamento entre as empresas no ambiente de negócios de moda, com ênfase no sistema *fast fashion*, que prevê a agilidade da entrega para oferecer novidades com maior frequência nas lojas do varejo. Gostaria de conhecer um pouco mais sobre a relação que se dá entre a indústria têxtil, a indústria de confecção e o varejo.

Esclareço que o interesse da pesquisa é exclusivamente acadêmico, por isso todas as informações serão utilizadas estritamente para esse fim. Sua colaboração é muito importante para o sucesso da pesquisa e, por conseguinte, a ampliação da fronteira do conhecimento.

Antes de iniciar, gostaria de lhe pedir que falasse um pouco de você e da empresa que você trabalha.

Nome: _____

Empresa: _____

Cargo: _____ Área de Atuação:

Quanto tempo atua na área: _____ Data: ____/____/____

Caracterização da Empresa

Perfil do Negócio: () Confecção () Indústria Têxtil () Varejo

Ano da Fundação: _____ Faturamento anual:

Número de Funcionários: _____

A. Roteiro para o varejo (Cliente) em relação ao fornecedor confecção e tecelagem (intermediário e fornecedor)

1. Comente como você vê a dinâmica desse mercado? Como as coisas acontecem para que o produto final esteja disponível nas lojas?
2. Quais as especificidades que você vê no setor? Como isso influencia a atuação de sua empresa em relação ao seu cliente?
3. Pensando no sistema *fast fashion* como um todo, como você analisa o papel de cada elo nesse sistema, ou seja, qual o papel da confecção, do varejo e da indústria têxtil?
4. Como é a relação entre esses três participantes? Fale um pouco sobre isso.
5. Quais ou quantos são seus principais fornecedores confecções? Quanto tempo de relacionamento a sua empresa tem com seu principal fornecedor confecções?
6. Como é a relação da sua empresa com seus principais fornecedores confecções? (Meio de contato, frequência de contato, características da relação, etc)
7. Como iniciou e como ocorre a relação entre a sua empresa e o seu principal fornecedor confecção?
8. Existe um contrato formal com esse fornecedor? O que esse contrato prevê? Está relacionado ao desempenho das vendas dos produtos na loja ou qualidade ou prazo de entrega?
9. Ou apenas obrigações e regras gerais?
10. Tendo ou não a formalização contratual, sabemos que há uma relação informal que está por trás das relações de negócios. Pensando neste aspecto, você pode descrever como ocorre esta relação informal entre você e seus contatos da confecção?
11. Sua empresa já teve problemas com esse fornecedor? Que tipo de problemas? Como foi a solução desses problemas?
12. E no início da relação, quais foram os problemas ou barreiras iniciais observadas? Como foram superadas essas barreiras?

13. Quais são os benefícios, os pontos fortes da relação da sua empresa com esse fornecedor?
14. Você poderia dizer quantos são as principais pessoas de contato no seu principal fornecedor? De quais áreas são? Como é a sua relação com essas pessoas?
15. Pensando na principal pessoa de contato no seu principal fornecedor, normalmente ela cumpre o que é combinado com você? Dê exemplo?
16. Você acredita que, caso essa pessoa de contato seja substituída, a sua relação com a empresa irá se alterar? Por que?
17. Você confia nos seus principais fornecedores? Por que? Dê exemplo real dessa situação que gera confiança?
18. Podemos considerar que na relação entre a sua empresa e o seu fornecedor, a confecção, há um caráter de confiança entre as empresas?
19. E entre você e os contatos na confecção?
20. Qual a sua percepção quanto a confiança que ocorre nesta relação, tanto em relação a empresa como em relação as pessoas de contato da confecção?
21. Caso essa relação se encerrasse, quais as consequências isso traria para sua empresa? E para a empresa fornecedora, o que você acha que poderia acontecer?
22. Se fosse para você definir a relação da sua empresa com seu principal fornecedor confecção, você diria que essa relação é harmônica ou conflituosa? Por que?

Gostaria de falar agora sobre a relação com a indústria de tecidos, embora seja também fornecedor, não há uma relação direta de fornecimento para o varejista.
23. Quais são seus principais fornecedores de tecidos? Quanto tempo de relacionamento a sua empresa tem com seu principal fornecedor de tecido?
24. Como é a relação da sua empresa com seus principais fornecedores de tecidos? (Meio de contato, frequência de contato, características da relação, etc)

25. Como iniciou e como ocorre a relação entre a sua empresa e o seu principal fornecedor de tecidos?
26. Sabemos que há uma relação informal que está por trás das relações de negócios. Pensando neste aspecto, você pode descrever como ocorre esta relação informal entre você e seus contatos na tecelagem?
27. Sua empresa já teve problemas com essa tecelagem? Que tipo de problemas? Como foi a solução desses problemas?
28. E no início da relação, quais foram os problemas ou barreiras iniciais observadas? Como foram superadas essas barreiras?
29. Quais são os benefícios, os pontos fortes da relação da sua empresa com essa tecelagem?
30. Você poderia dizer, quantas são as principais pessoas de contato na tecelagem? De quais áreas são? Como é a sua relação com essas pessoas?
31. Pensando na principal pessoa de contato na tecelagem, normalmente ela cumpre o que é combinado com você? Dê exemplo?
32. Você acredita que, caso essa pessoa de contato seja substituída, a sua relação com a empresa irá se alterar? Por que?
33. Você confia nos seus principais fornecedores de tecidos? Por que? Dê exemplo real dessa situação que gera confiança?
34. Podemos considerar que na relação entre a sua empresa e o seu fornecedor, há um caráter de confiança entre as empresas e entre você e os contatos na tecelagem. Qual a sua percepção quanto a confiança que ocorre nesta relação, tanto em relação a empresa como em relação as pessoas de contato da tecelagem?
35. Caso essa relação se encerrassem, quais as consequências isso traria para sua empresa? E para a tecelagem, o que você acha que poderia acontecer?

36. Se fosse para você definir a relação da sua empresa com seu principal fornecedor, você diria que essa relação é harmônica ou conflituosa? Por que?
37. Na sua opinião, o que pode acabar com a confiança entre as empresas? Você acha que é sustentável uma relação de negócios sem a presença da confiança entre as empresas?
38. No seu entendimento o que distingue a confiança entre as empresas, da confiança que ocorre entre os membros das empresas? A confiança interpessoal é tão importante quanto a confiança interorganizacional? Ela é capaz de sustentar uma relação de negócios se não houver a confiança interorganizacional?
39. Como você vê o impacto da sua relação com seu principal fornecedor confecção em relação ao relacionamento com seu principal fornecedor de tecidos?

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista em profundidade

Esta pesquisa é um estudo sobre o relacionamento entre as empresas no ambiente de negócios de moda, com ênfase no sistema *fast fashion*, que prevê a agilidade da entrega para oferecer novidades com maior frequência nas lojas do varejo. Gostaria de conhecer um pouco mais sobre a relação que se dá entre a indústria têxtil, a indústria de confecção e o varejo.

Esclareço que o interesse da pesquisa é exclusivamente acadêmico, por isso todas as informações serão utilizadas estritamente para esse fim. Sua colaboração é muito importante para o sucesso da pesquisa e, por conseguinte, a ampliação da fronteira do conhecimento.

Antes de iniciar, gostaria de lhe pedir que falasse um pouco de você e da empresa que você trabalha.

Nome: _____

Empresa: _____

Cargo: _____ Área de Atuação:

Quanto tempo atua na área: _____ Data: ____/____/____

Caracterização da Empresa

Perfil do Negócio: () Confecção () Indústria Têxtil () Varejo

Ano da Fundação: _____ Faturamento anual:

Número de Funcionários: _____

A. Roteiro para a indústria de confecção (Intermediário) em relação ao varejo (Cliente) e a tecelagem (Fornecedor)

40. Comente como você vê a dinâmica desse mercado? Como as coisas acontecem para que o produto final esteja disponível nas lojas?
41. Quais as especificidades que você vê no setor? Como isso influencia a atuação de sua empresa em relação ao seu cliente?
42. Pensando no sistema *fast fashion* como um todo, como você analisa o papel de cada elo nesse sistema, ou seja, qual o papel da confecção, do varejo e da indústria têxtil?
43. Como é a relação entre esses três participantes? Fale um pouco sobre isso.
44. Quais ou quantos são seus principais clientes varejistas? Quanto tempo de relacionamento a sua empresa tem com seu principal cliente do varejo?
45. Como é a relação da sua empresa com seus principais clientes varejistas? (Meio de contato, frequência de contato, características da relação, etc)
46. Como iniciou e como ocorre a relação entre a sua empresa e o seu principal cliente varejista?
47. Existe um contrato formal com esse cliente? O que esse contrato prevê? Está relacionado ao desempenho das vendas dos produtos na loja ou qualidade ou prazo de entrega?
48. Ou apenas obrigações e regras gerais?
49. Tendo ou não a formalização contratual, sabemos que há uma relação informal que está por trás das relações de negócios. Pensando neste aspecto, você pode descrever como ocorre esta relação informal entre você e seus contatos na empresa varejista?
50. Sua empresa já teve problemas com esse varejista? Que tipo de problemas? Como foi a solução desses problemas?
51. E no início da relação, quais foram os problemas ou barreiras iniciais observadas? Como foram superadas essas barreiras?

52. Quais são os benefícios, os pontos fortes da relação da sua empresa com esse varejista?
53. Você poderia dizer quantas são as principais pessoas de contato no cliente varejista? De quais áreas são? Como é a sua relação com essas pessoas?
54. Pensando na principal pessoa de contato no varejo, normalmente ela cumpre o que é combinado com você? Dê exemplo?
55. Você acredita que, caso essa pessoa de contato seja substituída, a sua relação com a empresa irá se alterar? Por que?
56. Você confia nos seus principais clientes? Por que? Dê exemplo real dessa situação que gera confiança?
57. Podemos considerar que na relação entre a sua empresa e o seu cliente varejo, há um caráter de confiança entre as empresas?
58. E entre você e os contatos na empresa varejista?
59. Qual a sua percepção quanto a confiança que ocorre nesta relação, tanto em relação a empresa como em relação as pessoas de contato do varejo?
60. Caso essa relação se encerrassem, quais as consequências isso traria para sua empresa? E para a empresa varejista, o que você acha que poderia acontecer?
61. Se fosse para você definir a relação da sua empresa com seu principal cliente varejista, você diria que essa relação é harmônica ou conflituosa? Por que?
- Gostaria de falar agora sobre a relação com a indústria de tecidos, embora seja também fornecedor, não há uma relação direta de fornecimento para o varejista.
62. Quais são seus principais fornecedores de tecidos? Quanto tempo de relacionamento a sua empresa tem com seu principal fornecedor de tecido?
63. Como é a relação da sua empresa com seus principais fornecedores de tecidos? (Meio de contato, frequência de contato, características da relação, etc)

64. Como iniciou e como ocorre a relação entre a sua empresa e o seu principal fornecedor de tecidos?
65. Sabemos que há uma relação informal que está por trás das relações de negócios. Pensando neste aspecto, você pode descrever como ocorre esta relação informal entre você e seus contatos na tecelagem?
66. Sua empresa já teve problemas com essa tecelagem? Que tipo de problemas? Como foi a solução desses problemas?
67. E no início da relação, quais foram os problemas ou barreiras iniciais observadas? Como foram superadas essas barreiras?
68. Quais são os benefícios, os pontos fortes da relação da sua empresa com essa tecelagem?
69. Você poderia dizer, quais ou quantas são as principais pessoas de contato na tecelagem? De quais áreas são? Como é a sua relação com essas pessoas?
70. Pensando na principal pessoa de contato na tecelagem, normalmente ela cumpre o que é combinado com você? Dê exemplo?
71. Você acredita que, caso essa pessoa de contato seja substituída, a sua relação com a empresa irá se alterar? Por que?
72. Você confia nos seus principais fornecedores? Por que? Dê exemplo real dessa situação que gera confiança?
73. Podemos considerar que na relação entre a sua empresa e o seu fornecedor, há um caráter de confiança entre as empresas e entre você e os contatos na tecelagem. Qual a sua percepção quanto a confiança que ocorre nesta relação, tanto em relação a empresa como em relação as pessoas de contato da tecelagem?
74. Caso essa relação se encerrassem, quais as consequências isso traria para sua empresa? E para a tecelagem, o que você acha que poderia acontecer?

75. Se fosse para você definir a relação da sua empresa com seu principal fornecedor, você diria que essa relação é harmônica ou conflituosa? Por que?
76. Na sua opinião, o que pode acabar com a confiança entre as empresas? Você acha que é sustentável uma relação de negócios sem a presença da confiança entre as empresas?
77. No seu entendimento o que distingue a confiança entre as empresas, da confiança que ocorre entre os membros das empresas? A confiança interpessoal é tão importante quanto a confiança interorganizacional? Ela é capaz de sustentar uma relação de negócios se não houver a confiança interorganizacional?
78. Como você vê o impacto da sua relação com seu principal fornecedor de tecidos em relação ao relacionamento com seu principal cliente?

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista em profundidade

Esta pesquisa é um estudo sobre o relacionamento entre as empresas no ambiente de negócios de moda, com ênfase no sistema *fast fashion*, que prevê a agilidade da entrega para oferecer novidades com maior frequência nas lojas do varejo. Gostaria de conhecer um pouco mais sobre a relação que se dá entre a indústria têxtil, a indústria de confecção e o varejo.

Esclareço que o interesse da pesquisa é exclusivamente acadêmico, por isso todas as informações serão utilizadas estritamente para esse fim. Sua colaboração é muito importante para o sucesso da pesquisa e, por conseguinte, a ampliação da fronteira do conhecimento.

Antes de iniciar, gostaria de lhe pedir que falasse um pouco de você e da empresa que você trabalha.

Nome: _____

Empresa: _____

Cargo: _____ Área de Atuação:

Quanto tempo atua na área: _____ Data: ____/____/____

Caracterização da Empresa

Perfil do Negócio: () Confecção () Indústria Têxtil () Varejo

Ano da Fundação: _____ Faturamento anual:

Número de Funcionários: _____

B. Roteiro para a tecelagem que é a indústria têxtil (Fornecedor) em relação aos clientes, confecção e varejo.

79. Comente como você vê a dinâmica desse mercado? Como as coisas acontecem para que o produto final esteja disponível nas lojas?
80. Quais as especificidades que você vê no setor? Como isso influencia a atuação de sua empresa em relação aos seus clientes?
81. Pensando no sistema *fast fashion* como um todo, como você analisa o papel de cada elo nesse sistema, ou seja, qual o papel da confecção, do varejo e da indústria têxtil?
82. Como é a relação entre esses três participantes? Fale um pouco sobre isso.
83. Quais ou quantos são seus principais clientes varejistas que a empresa tem contato? Quanto tempo de relacionamento a sua empresa tem com seu principal cliente indireto do varejo?
84. Como é a relação da sua empresa com seus principais clientes indiretos varejistas? (Meio de contato, frequência de contato, características da relação, etc)
85. Como iniciou e como ocorre a relação entre a sua empresa e o seu principal cliente indireto varejista?
86. Existe um contrato formal com esse cliente? O que esse contrato prevê?
87. Ou apenas obrigações e regras gerais?
88. Tendo ou não a formalização contratual, sabemos que há uma relação informal que está por trás das relações de negócios. Pensando neste aspecto, você pode descrever como ocorre esta relação informal entre você e seus contatos na empresa varejista?
89. Sua empresa já teve problemas com esse varejista? Que tipo de problemas? Como foi a solução desses problemas?
90. E no início da relação, quais foram os problemas ou barreiras iniciais observadas? Como foram superadas essas barreiras?
91. Quais são os benefícios, os pontos fortes da relação da sua empresa com esse varejista?

92. Você poderia dizer quantas são as principais pessoas de contato no cliente varejista? De quais áreas são? Como é a sua relação com essas pessoas?
93. Pensando na principal pessoa de contato no varejo, normalmente ela cumpre o que é combinado com você? Dê exemplo?
94. Você acredita que, caso essa pessoa de contato seja substituída, a sua relação com a empresa irá se alterar? Por que?
95. Você confia nos seus principais clientes? Por que? Dê exemplo real dessa situação que gera confiança?
96. Podemos considerar que na relação entre a sua empresa e o seu cliente varejo, há um caráter de confiança entre as empresas?
97. E entre você e os contatos na empresa varejista?
98. Qual a sua percepção quanto a confiança que ocorre nesta relação, tanto em relação a empresa como em relação as pessoas de contato do varejo?
99. Caso essa relação se encerrassem, quais as consequências isso traria para sua empresa? E para a empresa varejista, o que você acha que poderia acontecer?
100. Se fosse para você definir a relação da sua empresa com seu principal cliente varejista, você diria que essa relação é harmônica ou conflituosa? Por que?
- Gostaria de falar agora sobre a relação com a confecção seu cliente direto.
101. Pensando nas confecções que fornecem para o varejista, ou seja, o PL (Private Label), clientes da sua empresa, quantos ou quais são seus principais clientes? Quanto tempo de relacionamento a sua empresa tem com seu principal cliente PL?
102. Como é a relação da sua empresa com seu principal cliente PL? (Meio de contato, frequência de contato, características da relação, etc)
103. Como iniciou e como ocorre a relação entre a sua empresa e o seu principal cliente PL?

104. Sabemos que há uma relação informal que está por trás das relações de negócios.

Pensando neste aspecto, você pode descrever como ocorre esta relação informal entre você e seus contatos no seu principal cliente PL?

105. Sua empresa já teve problemas com esse cliente? Que tipo de problemas? Como foi a solução desses problemas?

106. E no início da relação, quais foram os problemas ou barreiras iniciais observadas? Como foram superadas essas barreiras?

107. Quais são os benefícios, os pontos fortes da relação da sua empresa com esse cliente?

108. Você poderia dizer, quais ou quantas são as principais pessoas de contato na confecção? De quais áreas são? Como é a sua relação com essas pessoas?

109. Pensando na principal pessoa de contato na confecção, normalmente ela cumpre o que é combinado com você? Dê exemplo?

110. Você acredita que, caso essa pessoa de contato seja substituída, a sua relação com a empresa irá se alterar? Por que?

111. Você confia nos seus principais clientes PL? Por que? Dê exemplo real dessa situação que gera confiança?

112. Podemos considerar que na relação entre a sua empresa e o seu cliente, há um caráter de confiança entre as empresas e entre você e os contatos na confecção. Qual a sua percepção quanto a confiança que ocorre nesta relação, tanto em relação a empresa como em relação as pessoas de contato da confecção?

113. Caso essa relação se encerrassem, quais as consequências isso traria para sua empresa? E para a confecção, o que você acha que poderia acontecer?

114. Se fosse para você definir a relação da sua empresa com seu principal cliente, você diria que essa relação é harmônica ou conflituosa? Por que?

115. Na sua opinião, o que pode acabar com a confiança entre as empresas? Você acha que é sustentável uma relação de negócios sem a presença da confiança entre as empresas?
116. No seu entendimento o que distingue a confiança entre as empresas, da confiança que ocorre entre os membros das empresas? A confiança interpessoal é tão importante quanto a confiança interorganizacional? Ela é capaz de sustentar uma relação de negócios se não houver a confiança interorganizacional?
117. Como você vê o impacto da sua relação com seu principal cliente confecção em relação ao relacionamento com seu principal cliente varejista?