



Disponível em  
<http://www.desafioonline.com.br/publicações>  
Desafio Online, Campo Grande, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 2015



## **CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E A FORMAÇÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS**

### **Trust in Relationships Interorganizational and Supply Chain Formation**

**Camila de Souza Alves**

**Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG**

**Doutoranda em Administração – CEPEAD**

**[camiladsa@live.com](mailto:camiladsa@live.com)**

**Juliana Barreto**

**Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG**

**Mestranda em Administração – CEPEAD**

**[jbarreto.contato@gmail.com](mailto:jbarreto.contato@gmail.com)**

**Ricardo Silveira Martins**

**Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG**

**Professor de Operações, Logística e Supply Chain - CEPEAD**

**[ricardomartins.ufmg@gmail.com](mailto:ricardomartins.ufmg@gmail.com)**

### **RESUMO**

A compreensão do papel da confiança nos relacionamentos interorganizacionais tornou-se importante sob o paradigma da concorrência em redes ou cadeias de suprimentos. É preciso compreender como algumas cadeias conseguem alinhar-se e obter melhores resultados, com maior comprometimento de seus componentes. Todavia, o processo de desenvolvimento de confiança ainda não é suficientemente claro. Assim, por meio de uma revisão de literatura, almeja-se discutir e analisar o processo de construção da confiança, as vantagens em desenvolver esse tipo de relacionamento, e os limites no qual a confiança torna-se prejudicial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Confiança; Cadeias de Suprimentos; Relacionamentos interorganizacionais.

### **ABSTRACT**

*Understanding the role of trust in interorganizational relationships became important under the paradigm of competition in networks or supply chains. It's needed to understand how some chains can line up and get better results with greater commitment of its components.*

*However, reliable development process is still not clear enough. Thus, through a literature review, we aimed to discuss and analyze the confidence-building process, the advantages of developing this type of relationship, and the limits in which the trust becomes harmful.*

**KEYWORDS:** Trust; Supply Chain; Interorganizational Relationships.

## 1. INTRODUÇÃO

Maior envolvimento do cliente nos processos produtivos, aumento da velocidade no desenvolvimento tecnológico e de inovações, assim como a necessidade de integração entre as organizações local e globalmente são exemplos de alguns fatores que ilustram um novo cenário competitivo. Não mais isoladas, as empresas passaram a competir considerando toda sua cadeia, evidenciando a crescente discussão sobre o gerenciamento de cadeias e redes de suprimento. E é nesse contexto que os relacionamentos e, conseqüentemente, a confiança entre os elos atingiram um novo status devido à necessidade de integração e colaboração para o alcance de objetivos comuns (CHRISTOPHER, 2007).

Tendo a confiança como uma de suas bases, o desenvolvimento de cadeias de suprimentos permite aos atores envolvidos lidarem com maiores níveis de incerteza e complexidade. Nessa nova configuração de competição, os agentes não mais atuam sozinhos e não podem mais ter como objetivo apenas o seu sucesso individual. Isto é, o compartilhamento tanto de sucessos quanto de riscos passa a ser realidade com o intuito de almejar uma relação *ganha-ganha*. A confiança, assim, acompanhando o foco no desenvolvimento de relacionamentos estratégicos, duradouros e transparentes entre as organizações de uma cadeia de suprimentos, tornou-se uma questão importante a ser discutida em todos os níveis, uma vez que está vinculada a melhores desempenhos, a ofertas de serviço mais alinhadas a demanda, à capacidade de inovação e à redução de custos.

Sendo o desenvolvimento da confiança construído a partir de um processo multicritério e dual, é necessário que seja demonstrado o interesse em confiar assim como transparência e ética para que a outra parte também se disponha a uma relação de confiança. Segundo McKnight e Chervany (2006), na fase da formação inicial da confiança na qual não existem opiniões sólidas e embasadas sobre o outro, mas quando decisões importantes são tomadas, mesmo que ainda não se tenha experiência na relação é preciso que, de alguma maneira, os agentes negociem e decidam transacionar ou não com o outro.

Considerando o exposto, este artigo aborda o papel da confiança na formação de cadeias de suprimentos. Nesse sentido, almeja-se, a partir de uma revisão de literatura existente, discutir o papel da confiança no contexto de criação e manutenção de relacionamentos na cadeia de suprimentos.

## 2. RELACIONAMENTOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

O gerenciamento da cadeia de suprimentos, de acordo com Christopher (2007) e Bowersox, Closs e Cooper (2008), pode ser definido como sendo uma rede de organizações conectadas e interdependentes, cooperando conjuntamente, para controlar, aperfeiçoar e gerenciar fluxo de matérias-primas e de informação, no sentido de criar um valor desde a compra de matéria-prima até o cliente final. É e por meio do gerenciamento da cadeia de suprimentos, que se apoia na estrutura logística, que é possível criar vínculos e coordenação entre os processos de outras organizações existentes no canal para gerar e potencializar valor para o cliente. Entre as principais atividades envolvidas na cadeia de suprimentos estão: alto nível de compartilhamento de informações, de riscos e de recompensas; cooperação mútua entre as

organizações participantes; integração de processos; e, desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (BARRAT, 2004; MENTZER *et. al.*, 2001). Mas, a integração na cadeia de suprimentos vai muito além de tais atividades e está ancorada em um importante ponto inicial: a confiança, base para relacionamentos colaborativos (BARRAT, 2004; DAUGHERTY, 2011).

Segundo Bachmann e Zaheer (2006), o aumento no número de pesquisas em confiança está vinculado com características ambientais, sociais, econômicas e até políticas que provocaram a criação de novos arranjos organizacionais. O aumento da concorrência nos mercados mundiais, a desintegração dos processos de produção e a disponibilidade de novas tecnologias são alguns exemplos de fatores que induziram a uma nova forma de competição (BACHMANN; ZAHEER, 2006). Essa nova forma deve-se, especificamente, como Beckert (2006) afirma, ao aumento do grau de incerteza e da conseqüente necessidade de flexibilidade e responsividade frente às exigências de clientes cada vez maiores em termos de tempo, custo e serviço.

De forma semelhante, Christopher (2007) apresenta os novos desafios enfrentados pelas organizações. De acordo com o autor, há novas regras de competição nas quais se prioriza a competição entre cadeias de suprimento no intuito de criar um sistema de fornecimento integrado que gere maior valor para o cliente. Além disso, as organizações estão vivenciando uma economia globalizada, com limites territoriais expandidos, embora os prazos sejam mais curtos. Nesse ambiente, os clientes assumem o controle e os relacionamentos ganham um status anteriormente não alcançado. Bowersox, Closs e Cooper (2008) apontam especificamente para o aumento da disponibilidade da tecnologia da informação que facilita a comunicação e a cooperação entre os membros das redes, da velocidade das transações e da precisão.

Nesse sentido, a configuração dos relacionamentos entre os atores na cadeia de suprimentos integrada se tornou um dos principais diferenciadores das formas anteriormente isoladas de competição entre organizações: em uma cadeia de suprimentos, os distantes relacionamentos transacionais foram substituídos por relacionamentos baseados na confiança, colaboração e comprometimento (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2008; CHRISTOPHER, 2007). Conforme Mentzer *et. al.* (2001) afirmam, apenas com o foco nesse tipo de relacionamento, baseado primordialmente na confiança, é possível alcançar a redução de custos, o aumento da satisfação do cliente e a criação de uma vantagem competitiva duradoura. Assim, considerando as mudanças ambientais e os novos e complexos arranjos organizacionais, a confiança se tornou um dos modos fundamentais de coordenação nas organizações, ocupando espaço frente a mecanismos tradicionais, tais como o poder e os incentivos monetários (BACHMANN; ZAHEER, 2006).

### **3. CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS**

O desenvolvimento considerável sobre confiança e seus significados nos contextos individuais, organizacionais e interorganizacionais emergiu, principalmente, a partir da última década. As múltiplas definições existentes corroboram com o fato de o construto confiança ser complexo e multidimensional (VAN DE VEN; RING, 2006). De uma forma geral, todavia, a definição de confiança assume vulnerabilidade. Logo, há uma preocupação sobre quais tipos de riscos podem estar associados à condução da confiança como um elemento de governança.

De acordo com Gargiulo e Ertug (2006) a confiança está relacionada com a crença que reflete as expectativas de um ator com relação a outro, vinculado a uma intenção ou comportamento. Dessa forma, para os autores, a confiança é a disposição de estar vulnerável às ações, baseada na expectativa de que o outro não irá prejudicá-lo em situações de incerteza ou falta de controle, mesmo que tenha a capacidade para tal. Para Van de Ven e Ring (2006),

a confiança deve ser tratada como a fé na benevolência de outros de não prejudicar seus interesses quando está vulnerável. Por fim, Nooteboom (2006) afirma que confiança implica a aceitação de um risco que surge da dependência, associada à falta de controle. Para o autor, pode-se se confiar tanto em objetos materiais, leis da natureza e poderes espirituais quanto em indivíduos, autoridades ou instituições.

Por outro lado, para Janowicz e Noorderhaven (2006), a confiança interorganizacional é vinculada a uma atitude realizada coletivamente por todos os membros da organização para ser expandida para as relações além dos limites organizacionais. Com relação a esse nível de análise, os autores apontam que, apesar de um relativo consenso sobre a conceituação geral de confiança ter sido alcançado, a definição de confiança no contexto interorganizacional continua a ser problemática, pois não é definida de forma clara qual abordagem é a base: vinculado ao comportamento ou à atitude.

Janowicz e Noorderhaven (2006) aprofundam a discussão sobre o conceito de confiança e distinguem a confiança no nível estratégico e no nível operacional. Como os atores organizacionais desempenham papéis únicos, há diferentes consequências para a estratégia considerando estes dois níveis para o relacionamento colaborativo. A confiança em nível estratégico está vinculada ao desenvolvimento e implantação da estratégia em si, afetando as estruturas de aliança em maior nível; enquanto que a confiança no nível operacional exerce um papel importante na efetivação da colaboração interorganizacional, isto é, na prática do próprio processo de cooperação.

Nooteboom (2006) destaca que o conceito de confiança pode ser considerado muitas vezes paradoxal, por englobar dimensões diferentes que são, às vezes, conflitantes. Ao mesmo tempo em que a confiança baseia-se no comportamento do interesse próprio, ela ultrapassa o indivíduo; ao mesmo tempo em que é um estado mental, é uma ação, sendo racional e emocional, simultaneamente. Confiança envolve tanto competências quanto intenções; é um conceito baseado tanto na informação quanto na falta de informação. Conforme o autor conclui, a confiança é necessária, mas pode ocasionar efeitos adversos; além de que pode ser rompida ou intensificada por conflitos. Sendo assim, a confiança é, ao mesmo tempo, a base e o resultado das relações.

Embora vários conceitos possam ser apresentados de acordo com a unidade de análise do pesquisador e com o nível de agregação, de uma forma geral, vários benefícios podem ser elencados com relação ao desenvolvimento de relacionamentos baseados na confiança. Com o olhar para a cadeia de suprimentos, Mentzel et. al. (2001) apontam que apenas com o desenvolvimento de trocas relacionais apoiadas na confiança e colaboração é possível atingir níveis consideráveis de redução dos custos, aumento no nível de serviço e a criação consequente de uma vantagem competitiva duradoura. De uma forma mais ampla, Gargiulo e Ertug (2006) e Van de Ven e Ring (2006) afirmam que a confiança reduz os custos de processamento de informação, aumenta a satisfação dos atores participantes da relação, além de reduzir a incerteza com relação ao comportamento da outra parte.

Para Nooteboom (2006), a confiança pode ter tanto valores extrínsecos quanto valores intrínsecos. Com relação aos valores extrínsecos, a confiança potencializa o alcance das metas sociais e econômicas, uma vez que permite a interação entre indivíduos e entre organizações de modo a reduzir os custos de transação. Ela também pode ter valor intrínseco, considerando um conceito mais amplo de bem-estar e qualidade de vida. Quando intrínseco, o valor da confiança pode ser hedônico ou com base na autoestima. Para Bachmann e Zaheer (2006), considerando o contexto de negócios, a confiança desempenha um papel central na promoção de boas relações contratuais entre os parceiros de negócios, em um momento no qual os contratos envolvem maior complexidade e incerteza.

### 3.1 O Desenvolvimento da Confiança

Além de diversas conceituações a respeito do construto e sua relação com poder, desempenho, redução dos custos de transação e de controle, alguns trabalhos focam no estudo sobre o porquê e de que forma o processo de confiança ocorre. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2008), para o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos é preciso que haja primordialmente confiança. E, para que esta seja desenvolvida, duas premissas podem ser apontadas: as organizações envolvidas precisam demonstrar credibilidade com relação às promessas feitas e é necessário um compartilhamento honesto de todas as informações necessárias ao funcionamento eficaz do relacionamento.

Beckert (2006) aponta a confiança entre os parceiros de trocas como um dos elementos fundamentais para a existência de mercado de bens e serviços, além de uma oferta dos produtos demandados e salvaguardas institucionais que protejam vendedores e compradores. O autor identifica os seguintes facilitadores da confiança: tradição, identidade, poder, normas, instituições e calculismo. Embora esses fatores contribuam para a formação de expectativas entre os agentes, não são suficientes para que ocorra confiança de fato, uma vez que para que um relacionamento de confiança seja alcançado o agente precisa não só ser confiável, mas também demonstrar essa confiabilidade e ter ela percebida pelos demais envolvidos na relação.

Uma forma de demonstrar aos envolvidos no relacionamento que se está comprometido e assim ganhar a confiança dos agentes ocorre por meio das estratégias de autoapresentação (BECKERT, 2006). Demonstração de compromisso, congruência de expectativa, competência e integridade, de acordo com o autor, deixam claro que as partes estão dispostas a uma relação de confiança e que não há intenção de agir de maneira oportunista na relação.

Considerando a formação de cadeias de suprimentos, as empresas precisam tomar decisões quanto aos seus parceiros comerciais. Neste ponto, a assimetria de informação e a autoapresentação se relacionam pelo fato de que a tomada de decisão depende das informações compartilhadas pelo que Beckert (2006) apresenta como sendo o *trust-taker* (aquele que busca a confiança) para alcançar a confiança do *trust-giver* (aquele que confia). Por isso, é preciso entender que a relação de confiança em uma rede colaborativa necessita de ações das duas partes, tanto no sentido de se demonstrar confiável quanto no sentido de disposição a confiar.

Van de Ven e Ring (2006) apresentam alguns elementos que influenciam no desenvolvimento da confiança, considerando a ótica das relações interorganizacionais. Segundo os autores, o processo de formação da confiança depende: do contexto institucional no qual as organizações estão inseridas; do histórico de cooperação das partes; do risco associado às trocas, uma vez que a confiança está vinculada ao quanto arriscada é uma transação; da obediência das partes com relação às normas de justiça e a estabilidade dos papéis dentro das organizações. Os autores enfatizam que é necessária uma atenção cuidadosa e sistemática para o processo concreto no qual emergem as relações pessoais entre partes, isto é, o processo no qual a confiança é estruturada.

Por outro lado, Gargiulo e Estug (2006) assinalam alguns elementos que influenciam no desenvolvimento da confiança. Para os autores, a alta frequência de interação entre os indivíduos ou organizações, um alto nível de proximidade emocional e a existência de relações de longas durações são fatores positivamente relacionados com a formação de confiança. Além disso, o envolvimento com terceiros positivamente relacionados com os atores também aumentam a chance de desenvolver relacionamentos baseados na confiança.

A descrição do processo de formação de relacionamentos é explicitada por Dwyer, Schurr e Oh (2006) por meio de cinco fases gerais. A primeira fase, denominada

conscientização se refere ao reconhecimento entre as partes com relação à viabilidade de trocas futuras. Já a exploração, segunda fase, está relacionada à etapa teste da troca relacional, na qual são avaliadas as obrigações, normas e os benefícios da possibilidade de troca. A terceira fase, expansão, diz respeito ao aumento progressivo do volume de trocas e do compartilhamento dos benefícios obtidos, à medida que aumenta o grau de interdependência. O estágio no qual a confiança está estabelecida é a fase quatro, denominada compromisso, uma vez que ocorre a partir de uma declaração implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros de troca. Nesta fase, os atores atingiram um nível de satisfação suficiente que inviabiliza a troca outros semelhantes. Por fim, a fase final é a etapa de dissolução no qual o relacionamento é encerrado.

Analisando as etapas de desenvolvimento de relacionamentos e consequente formação da confiança, McKnight e Chevany (2006) afirmam que a fase mais importante para o sucesso da relação corresponde às etapas iniciais. É no momento inicial, segundo os autores, que existem os maiores níveis de incerteza e onde as opiniões e crenças começam a ser formadas. No modelo teórico proposto pelos autores, dois conceitos constituem a confiança interpessoal: a intenção, relacionada com a vontade de depender ou se tornar vulnerável ao outro; e as crenças, que dizem respeito a uma convicção de que a outra parte possui atributos favoráveis para o desenvolvimento da confiança, como benevolência e integridade.

McKnight e Chervany (2006) discutem um modelo conceitual que identifica certas características dos processos baseados na confiança. A ancoragem temporal, por exemplo, diz respeito ao fato de que se espera que o relacionamento consiga progredir após a fase inicial e que é preciso observar que esse desenvolvimento leva a diferentes fatores relacionados a cada fase da confiança. Outra característica apresentada é denominada como fragilidade versus robustez de confiança, visto que o relacionamento pode ser instável (frágil) ou se manter estável (robustez).

Observar a fase inicial da confiança entre agentes pode determinar aspectos que podem levar à formação de uma relação sólida de confiança ou a identificação de problemas que podem afetar a concretização do vínculo. Ao trabalhar a formação de cadeias de suprimentos, a fase inicial dos relacionamentos é de suma importância por ser o ponto da relação em que é estabelecido quem serão e quais serão os papéis dos participantes. Além disso, como apresentando por McKnight e Chervany (2006, p. 29-30) baseados em Darley e Fazio (1980): “a percepção social é um processo fortemente afetado por impressões iniciais”. Portanto, a fase inicial do processo de confiança, atrelada a mecanismos posteriores de manutenção, é um determinante para a durabilidade da relação.

### **3.2. Confiança: Controle, Poder e Desempenho**

O construto confiança é relacionado com diversos outros construtos, tais como controle, poder e desempenho. Tais relações evidenciam ainda mais o caráter multifacetado da confiança, podendo ser analisada no nível organizacional, interorganizacional ou individual. A relação entre a confiança e a visão de mercado é evidenciada por Beckert (2006). Para o autor, é de certa forma reducionista ver a confiança nos mercados apenas facilitada por instituições, normas e relações de longo prazo. A questão fundamental é que, como a incerteza do mercado persiste, além das instituições e normas, é necessária atenção sobre como as ações de persuasão envolvidas nas transações ocorrem, relacionando com dimensões da confiança, tais como competência e integridade.

Por outro lado, Long e Sitkin (2006) analisam a relação entre a confiança e as atividades de controle no ambiente organizacional, na relação entre líder e subordinado. Se,

de um lado, a confiança diz respeito a se tornar vulnerável ao acreditar em expectativas positivas formadas em relação aos outros, o controle, por sua vez, está ligado aos mecanismos formais e informais utilizados, no caso pelos gerentes, para direcionar aqueles que estão subordinados ao cumprimento de suas atividades.

Os gerentes podem seguir por dois tipos de confiança: a confiança calculista, na qual o foco é demonstrar os benefícios com base em cálculos numéricos; e a confiança relacional, na qual o gerente se interessa pelos subordinados e tenta mostrar que ocorre congruência nos valores para que se tenha motivação. Especificamente, três diferentes balanceamentos são elencados: i. quanto maior o controle, menor será o nível de confiança a ser mantida, e vice-versa, denominado processo antitético; ii. denominado processo ortogonal, o controle e a confiança são independentes um do outro; e, iii. em um processo sinérgico, o controle pode promover a confiança e vice-versa (LONG; SITKIN, 2006).

Os autores apresentam um modelo teórico no qual são apresentados os antecedentes dos subordinados com relação ao processo de confiança, sendo eles a habilidade, benevolência e integridade. Os gerentes e líderes, para Long e Sitkin (2006), estão preocupados com a eficácia percebida dos mecanismos de controle, mas também com a adequação do nível de confiança do subordinado nos gerentes. Já que esses dois elementos afetam tanto o desempenho nas atividades quando a existência de conflitos entre subordinados e superior. Sendo assim, os autores concluem que deve ser almejado e gerido um equilíbrio adequado entre controle e confiança.

De acordo com Madhok (2006), considerando as relações de controle, as organizações podem ser entendidas sob duas perspectivas: como uma entidade baseada no controle ou como uma entidade voltada para a coordenação e a aprendizagem. Em ambos, embora mais evidente no último arranjo, o capital intelectual se tornou cada vez mais um recurso crítico para a geração de valor e, segundo o autor, há uma estreita relação com a confiança. No compartilhamento de informações os agentes desenvolvem a confiança e se mostram dispostos a não agir de maneira oportunista. Para o autor ao mesmo tempo em que a disponibilidade de informações é uma condição para o desenvolvimento da confiança, a confiança, além de estar envolvida com a cooperação entre os indivíduos, funciona como um dos principais mecanismos facilitadores para a coordenação do conhecimento e criação de valor (MADHOK, 2006).

O fato de que geralmente tem-se como foco os custos e principalmente a minimização destes pode acabar por levar a uma situação em que a geração de valor relacionada a confiança não receba a devida importância por parte da gestão, é preciso então que se conheçam os tipos de custo. Madhok (2006) fala sobre duas vertentes, a gestão do oportunismo e a coordenação dos fluxos de conhecimento, a primeira tendo como base as ferramentas de controle e monitoramento e a segunda preocupada com as diferenças cognitivas, o que se deve considerar é a necessidade de equilíbrio, afinal se a preocupação se focar em apenas uma das vertentes acabará por ter perdas significativas em relação ao outro aspecto.

Ao abordar a cultura de confiança, Madhok (2006) observa que se uma empresa encontra-se nesse estágio é possível que até mesmo os erros sejam vistos como uma oportunidade de aprender. Se o nível de confiança dos funcionários é alto a tendência é que seu pensamento esteja alinhado com os objetivos da empresa, por outro lado quando a

situação é de baixa confiança as atitudes dos funcionários tendem a ter como foco interesses pessoais, ou seja, um nível baixo de confiança neste caso pode abrir espaço para ações oportunistas.

A geração de valor e confiança em uma empresa pode ser comparada ao valor que deve ser gerado em uma rede colaborativa. Quanto maior o vínculo e o grau de confiança entre os participantes maior a possibilidade de que as decisões tomadas tenham como foco o benefício da rede como um todo. Por outro lado, em redes nas quais os participantes não percebem um nível de confiança elevado, surge espaço para a crença do oportunismo, ou seja, os envolvidos começam a considerar as vantagens que compensam o pensamento individualista, por não se verem em uma situação de confiança e congruência de expectativas com os demais membros da rede.

Além da discussão entre confiança e controle, outro instrumento organizacional é estudado pelos pesquisadores: o poder e sua implicação nos relacionamentos baseados na confiança. Bachmann (2006) estrutura a relação entre confiança e poder a partir da influência das estruturas institucionais. Para o autor, a confiança, apoiada pelas fortes normas institucionais, reduz as incertezas. Entretanto, em ambientes com fraco poder institucional, o poder combinado com a confiança torna-se um arranjo potencial uma vez que ambos mecanismos possuem caráter interacional. Sendo assim, diversas estruturas entre poder e confiança podem ser encontradas, assim como a relação entre controle e confiança, dependendo do contexto no qual as relações foram estabelecidas. Conforme o autor apresenta, quatro combinações possíveis entre poder e confiança podem ser delineadas: relações baseadas na confiança, relações baseadas no poder, e estruturas híbridas com poder ou confiança como mecanismo dominante (BACHMANN, 2006). O autor observa que quando o nível de regulação é baixo, confiança e poder tendem a ser formas utilizadas para a coordenação das relações, o nível de confiança global é baixo quanto as relações comerciais, por outro lado quando a regulação é alta, o poder acaba por ser utilizado na promoção de confiança entre os agentes, e está tem seu nível global elevado nas relações comerciais. Uma relação de confiança depende de diversos fatores e um ambiente com regulação alta tende a ser um ambiente com menores riscos, como, por exemplo, assimetria de informação ou comportamento oportunista, enquanto um ambiente com baixa regulação pode ter a confiança como um moderador das relações, mas não permite aos agentes terem o desenvolvimento da confiança em suas relações devido aos riscos elevados.

Aprofundando na discussão, Ballou, Gilbert e Mukherhee (2000) afirmam que tanto a confiança quanto o poder podem ser utilizados para promover a cooperação nas cadeias de suprimento. O poder é um conceito central na realização da cooperação, podendo ser usado de um elo mais forte para os elos mais fracos no sentido de coagir as ações dos demais. Por outro lado, no desenvolvimento de cooperação por confiança, os atores envolvidos possuem uma expectativa sobre as ações e promessas dos demais, baseando-se em integridade e confiabilidade (MORGAN; HUNT, 1994). Embora esses mecanismos possam ser vistos como alternativas, ambos coexistem e devem ser considerados como uma combinação para objetivo maior (BALLOU; GILBERT; MUKHERHEE, 2000).



Conforme McEvily e Zaheer (2006) discutem, tanto a confiança interpessoal quanto a confiança interorganizacional afetam o desempenho das organizações, seja pela redução dos custos de transação ou por aumentar o valor envolvido nas relações. De acordo com os autores e sua proposição teórica, a confiança possui dois principais níveis: a confiança interpessoal, de um indivíduo em outro; e a confiança interorganizacional, caracterizada pela orientação de confiança de um conjunto de indivíduos de uma organização para outra organização. Além disso, a confiança possui dimensões, tais como competência, credibilidade e boa fé. Para McEvelly e Zaheer (2006), a confiança afeta o desempenho da redução dos custos de transação, uma vez que promove melhores negociações e a redução de conflitos, além de permitir o planejamento e a solução de problemas conjuntamente, e melhores trocas de informações. Como resultado, o desempenho aumenta pelo aumento da satisfação, alcance de metas e melhoria dos resultados financeiros.

### 3.3. O Excesso de Confiança

Como apresentado, vários fatores contextuais, individuais e relacionais predisõem os atores a desenvolver relacionamentos baseados na confiança, no intuito de alcançar benefícios anteriormente não atingidos. Qual é o nível ótimo? A noção de confiança excessiva só é identificável pelas suas consequências nos resultados observáveis. Ou seja, o pesquisador não consegue estabelecer previamente qual seria o nível ótimo de determinada situação, e para cada situação há um nível ótimo diferente (GARGIULO; ERTUG, 2006). Entretanto quando a confiança é conduzida para o excesso, surge espaço para comportamentos oportunistas, violações que, eventualmente, conduzem à dissolução do relacionamento (VAN DE VEN; RING, 2006).

Para Gargiulo e Ertug (2006) há um viés positivo presente nas pesquisas nas quais pouco se discutiu sobre os pontos negativos da confiança. De acordo com os autores, três principais benefícios, quando conduzidos ao excesso acarretam em resultados prejudiciais. Embora a confiança diminua o monitoramento necessário nas relações, em excesso pode levar a fé cega, ocasionando aumento da vulnerabilidade e perda de qualidade da informação compartilhada. Por outro lado, a confiança que normalmente produz maior compromisso entre as partes, pode promover a complacência, vinculada à admissão de desempenho em níveis anteriormente não aceitáveis. Por fim, como a confiança aumenta o escopo das relações, pode conduzir à execução de obrigações desnecessárias, por pressão (GARGIULO; ERTUG, 2006).

Em situações nas quais o oportunismo ocorre, algumas ações podem ser desenvolvidas para mitigá-lo. Primeiramente, pode-se restringir as oportunidades para que o oportunismo possa atuar, por meio de ações contratuais ou controle por poder hierárquico. Além disso, é possível desenvolver ações no sentido de reduzir chances de oportunismo pelo controle de incentivos materiais entre as partes. Por fim, o desenvolvimento de relações pautadas na boa fé e benevolência dos atores envolvidos reduz as oportunidades de atitudes oportunistas (NOOTEBOOM, 2006).

Van de Ven e Ring (2006) afirmam que pouca atenção tem sido dada para a compreensão de momentos de ruptura de confiança e conseqüente reparação e perdão, como no caso de ações oportunistas e práticas de má fé. Os autores apresentam que a partir da década de 50 a tendência é que a cada geração os indivíduos se tornem mais desconfiados, essa situação pode ser atribuída a diversos fatores, como por exemplo, guerras e mudanças tanto tecnológicas quanto sociais. Esse aumento da desconfiança leva a dificuldade no estabelecimento de relações interorganizacionais capazes de desenvolver confiança entre os agentes.

No estabelecimento de cadeias de suprimentos é importante pontuar que além de lidar com essa mudança de pessoas dispostas a confiar para pessoas com tendência a

desconfiar, é preciso aprender a lidar com a quebra de confiança, porque não necessariamente essa advém do oportunismo e muitas vezes a relação entre os agentes é mais forte e necessária do que o dano causado pelo erro cometido, então é preciso compreender que uma quebra de confiança não deve significar o fim da relação transacional, embora a mesma deva ser revista para evitar que o problema volte a ocorrer, dissolver a rede ou trocar um parceiro nem sempre é o melhor caminho.

#### **4. PRÓXIMAS PESQUISAS**

Uma vez que tem tornado-se clara a oportunidade de agregação de forças competitivas originadas de parceiros nos relacionamentos nas cadeias, a pesquisa sobre a confiança nos níveis individual, organizacional e interorganizacional tem tornado-se um importante campo no domínio da gestão. A discussão sobre o construto confiança, principalmente a partir da década de 1980, ocupou um espaço central no sentido de um tema amplo e multidimensional, vinculado com outros tópicos tais como a necessidade de organizações orientadas a processos, a estrutura organizacional e seus mecanismos, como poder, controle e a relação com o desempenho das atividades e de seus atores (BACHMANN e ZAHEER, 2006). Mas, embora o campo tenha amadurecido ao longo das últimas décadas, muito ainda tem a se discutir sobre o tema confiança.

Os autores McKnight e Chervany (2006), por exemplo, apontam que é necessário um grande desenvolvimento vinculado a estudos empíricos com base em teste de hipóteses para comprovação da estrutura do modelo teórico de desenvolvimento inicial de confiança proposto pelos autores. Por outro lado, para Bachmann (2006), é necessário um conjunto maior de estudos para investigar sobre a relação entre o impacto dos comportamentos individuais no comportamento coletivo, no contexto da confiança. Além disso, o autor afirma ser necessária a replicação de estudos relacionados à confiança em outros contextos culturais e institucionais.

Van de Ven e Ring (2006) considera ser indispensável desenvolvimento de pesquisas empíricas que discutam o desenvolvimento das relações de confiança e os riscos envolvidos em cada etapa, além do aprofundamento em aplicações práticas de reformulação da confiança e perdão quando esta é violada.

Com relação ao lado negro da confiança, Gargiulo e Ertug (2006) afirmam que é preciso que sejam desenvolvidos estudos que possam medir níveis e razões pelas quais os indivíduos e organizações confiam excessivamente. Os autores concluem que pouco se discute sobre os possíveis malefícios vinculados à confiança.

Por fim, Long e Sitkin (2006) apresentam que são necessárias pesquisas futuras sobre as o equilíbrio de controle e confiança nas organizações nas quais as múltiplas composições de formação de confiança vinculadas ao controle de tarefas e vice versa, compreendem de forma mais clara o comportamento dos gestores de desenvolverem coordenação baseada na interação entre controle e confiança e como tal supervisão e gestão afetam o desempenho e relacionamento com subordinado.

#### **5. CONCLUSÕES**

Na formação de cadeias de suprimentos, o desenvolvimento de confiança é fundamental tanto para a formação de ciclos de trabalho que convergem a um objetivo

comum quanto para a formação de uma vantagem competitiva duradoura. Isto é, o desenvolvimento do processo de confiança, a manutenção em níveis adequados e o constante monitoramento das relações adquire uma conotação estratégica e essencial para cada organização presente na cadeia.

Junto à compreensão do conceito de confiança, está o entendimento de que para que seja possível desenvolver uma relação *ganha-ganha* é fundamental que se reconheça a importância dos contatos iniciais para a construção de uma relação íntegra e transparente, além de reconhecer a possibilidade de um comportamento oportunista. A confiança, conforme discutido, está diretamente relacionada com o reconhecimento da vulnerabilidade de cada elo em uma relação, considerando que é preciso ser flexível e se comprometer com a rede como um todo, não apenas com os objetivos individuais.

Como sugestão para trabalhos futuros pontua-se que poderiam ser realizadas pesquisas com diferentes cadeias de suprimentos com a finalidade de visualizar o processo de construção e manutenção da confiança, além de expor sua importância para o desenvolvimento da rede de uma maneira prática.

## REFERÊNCIAS

BACHMANN, R. Trust and/or power: towards a sociological theory of organizational relationships. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

BALLOU, R. H.; GILBERT, S. M.; MUKHERJEE, A. New managerial challenges from supply chain opportunities. *Industrial Marketing Management*, 29, 2000, p. 7-18.

BECKERT, J. Trust and markets. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. Gestão da cadeia de suprimentos e logística. 2a edição. São Paulo: Campus, 2008.

BROMILEY, P.; HARRIS, J. Trust, transaction cost economics and mechanisms. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. Thomson Learning, 2007.

DAUGHERTY, P. Review of Logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistical Management*, V. 4, n.10, 2011, p-16.31.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, 1987, p.11-27.

GARGIULO, M.; ERTUG, G. The dark side of trust. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

JANOWICZ, M.; NOORDERHAVEN, N. Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

LONG, C. P.; SITKIN, S. B. Trust in balance: how managers integrate trust-building and task control. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

MADHOK, A. Opportunism, trust and knowledge: the management of firm value and the value of firm management. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

McEVILY, B.; ZAHEER, A. Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

McKNIGHT, D. H.; CHERVANY, N. L. Reflections on an initial trust-building model. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

MENTZER, J., DEWITT, W., KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 2001, p. 1-25.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, v. 58, n.3, 1994, p.20-38.

NOOTEBOOM, B. Forms, sources and processes of trust. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

VAN DE VEN, A. H.; RING, P. S. Relying on trust in cooperative inter-organizational relationship. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of Trust Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.