

**UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANÁLISE DO FATOR CONFIANÇA EM REDES DE SUPRIMENTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

NELSON LUÍS DE SOUZA CORRÊA

**SÃO PAULO
2019**

**UNIVERSIDADE PAULISTA
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANÁLISE DO FATOR CONFIANÇA EM REDES DE SUPRIMENTOS

NELSON LUÍS DE SOUZA CORRÊA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP – para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Redes Organizacionais
Linha de Pesquisa: Estratégias e Operações em Redes
Projeto de Pesquisa: Redes de Suprimentos
Orientador: Prof. Dr. Márcio Cardoso Machado

**SÃO PAULO
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Corrêa, Nelson Luís de Souza

ANÁLIE DO FATOR CONFIANÇA EM REDES DE SUPRIMENTOS/Nelson Luís de Souza Corrêa – 2019.

xxx f.: il. + CD-ROM.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, SP, 2019.

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégias e Operações em Redes

Orientador: Prof. Dr. Márcio Cardoso Machado.

1. Confiança. 2. Redes de Suprimentos. 3. Desempenho.

I. Título. II. Machado, Márcio Cardoso (orientador).

NELSON LUÍS DE SOUZA CORRÊA

ANÁLISE DO FATOR CONFIANÇA EM REDES DE SUPRIMENTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Redes Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégias e Operações em Redes

Orientador:
Prof. Dr. Márcio Cardoso Machado.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____/_____
Prof. Dr. Márcio Cardoso Machado
Universidade Paulista - UNIP

_____/_____
Prof. Dr. Mauro Vivaldini
Universidade Paulista – UNIP

_____/_____
Prof. Dr. Getúlio Kazue Akabane
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha família, aos meus pais Nelson e Izabel, por todo o amor e carinho, minha sogra dona Lúcia, que sempre me tratou como um filho e, em especial, à minha esposa Lauren e aos meus filhos Larissa e Luís Augusto, que compreenderam minhas ausências e muito me incentivaram nessa caminhada. Família base de tudo. Amo muito vocês!

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus pela oportunidade, proteção na estrada e saúde em chegar até aqui. À minha esposa e companheira Lauren que me compreendeu, teve paciência e me apoiou a todo instante entendendo minha ausência nesses dois últimos anos. Ao meu filho Luís Augusto e minha filha Larissa pelo apoio e compreensão pela ausência do pai em diversas oportunidades. À toda a minha família, meus pais, minha sogra, meu irmão, cunhado e cunhadas, obrigado pela paciência.

Ao meu orientador professor Dr. Marcio Cardoso Machado, pela compreensão, parceria e paciência durante todo o desenvolvimento dessa pesquisa.

Aos professores doutores da UNIP, Celso Rimoli, Cristina Espinheira Costa Pereira, Ernesto Michelangelo Giglio, Flavio Romero Macau, João Maurício Boaventura, José Celso Contador, Pedro Lucas de Resende Melo, Renato Telles e Roberto Bazanini. A vocês, meus agradecimentos e meu muito obrigado pelos ensinamentos.

Aos amigos Anderson, Edison, Joailson, Wellington e a amiga Lucimar, uma turma inesquecível de estudo e apoio em todas horas, meu muito obrigado.

Ao amigo Marco Anselmo de Godoi Prezoto que não mediu esforços para possibilitar meu retorno como professor ao Centro Paula Souza o que me permitiu iniciar e agora terminar essa jornada, bem como abrir as portas de uma das empresas entrevistadas nesse trabalho.

Ao amigo de todas as horas José Carlos Meca Vital, que também fazendo sua dissertação de mestrado foi ponto de apoio e de inspiração em diversas ocasiões (principalmente nas mais difíceis), minha gratidão.

A Carlos Contiero por ter aberto as portas de uma das empresas pesquisadas dando todo suporte necessário, bem como ao senhor Sebastião Luiz de Azambuja Junior que forneceu a relação de fornecedores para contato.

À UNIP, ao Departamento de Pós-Graduação em Administração, à Coordenação do Curso e aos seus funcionários, por todo o suporte proporcionado até o presente momento.

A todos meu muito obrigado.

*“Família não troco por nada, e nem por
ninguém, são partes de mim, partes do meu
ser. São pedaços do meu coração”.*

Deborah Oliveira

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi o de realizar uma análise do fator confiança em redes de suprimentos. Foram escolhidas para participar da pesquisa aplicada duas empresas e seus respectivos fornecedores, uma do segmento metalúrgico e outra do setor químico destinado ao setor alimentício. Tomando como ponto de partida um estudo teórico aprofundado a respeito de cadeias e redes de suprimentos foram elaboradas seis proposições teóricas onde o fator confiança é um elemento que em redes de suprimentos reduz custos, o oportunismo, conflitos, aumenta a flexibilidade, a agilidade e a colaboração. As proposições foram apresentadas em um quadro e posteriormente verificadas via metodologia qualitativa para identificar como a confiança atua no desempenho das redes de suprimentos. O levantamento das proposições que foram formuladas partiu do levantamento bibliométrico/bibliográfico realizado a partir do portal CAPES, que permitiu identificar proposições levantadas por outros pesquisadores dentro do universo pesquisado para realização dessa dissertação. Foi aplicado um questionário com perguntas do estilo escala likert e questões abertas com o objetivo de verificar as proposições elaboradas. Os resultados encontrados junto às empresas pesquisadas (vinte e uma no total) indicaram que, das seis proposições que foram elaboradas, cinco se mostraram válidas em sua totalidade (redução de custos e conflitos, aumento da flexibilidade, da agilidade e da colaboração) e uma proposição foi validada parcialmente (redução do oportunismo). Esta pesquisa contribui para a teoria de rede de suprimentos ao fornecer subsídios para uma melhor compreensão do fator confiança em empresas pertencentes a redes de suprimentos. Esta pesquisa também apresenta implicações práticas para os gestores de rede de suprimentos, mostrando a necessidade de serem melhor considerados as diferentes influências que o fator confiança pode provocar nas empresas.

Palavras-chave: Confiança; redes de suprimentos; empresas.

ABSTRACT

The aim of this dissertation was to perform an analysis of the trust factor in supply networks. Two companies and their respective suppliers were selected to participate in the applied research, one from the metallurgical segment and another from the chemical sector destined to the food sector. Taking as a starting point an in-depth theoretical study on supply chains and networks, six theoretical propositions were elaborated which the trust factor is an element in supply networks: it reduces costs, opportunism, conflicts and increases flexibility, agility and collaboration. The propositions were presented in a table and later verified through a qualitative methodology to verify how the trust acts in the performance of the supply networks. The survey of the propositions that were formulated, started from the bibliometric / bibliographic survey carried out from the CAPES portal, which allowed to identify propositions raised by other researchers, within the universe researched for the accomplishment of this dissertation. A questionnaire was applied with likert scale and open questions with the purpose of verifying the elaborated propositions. The results found among the companies surveyed (twenty-one in total), indicated that from six propositions that were elaborated, five were valid in their totality (cost and conflict reduction, increased flexibility, agility and collaboration) and a proposition was partially validated (reduction of opportunism). This research contributes to the theory of supply network by providing subsidies for a better understanding of the trust factor in companies belonging to supply networks. This research also presents practical implications for the supply chain managers, showing the need to be better considered the different influences that the trust factor can provoke in companies.

Keywords: Trust; supply network; companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rede de Suprimentos.....	24
Figura 2 – Modelo Proposto	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porte das empresas	52
Gráfico 2 - Nacionalidade da empresa.....	53
Gráfico 3 - Importância do Quesito Confiança	54
Gráfico 4 - Nível de confiança atribuído.....	55
Gráfico 5 - Fator confiança e redução do nível de custos.....	56
Gráfico 6 - Melhoras de custos percebidas.....	58
Gráfico 7 - Nível de custos e melhoria da competitividade	59
Gráfico 8 - Fator confiança e melhora da flexibilidade	60
Gráfico 9 - Melhora de flexibilidade percebida.....	61
Gráfico 10 - Fator confiança e melhoria da agilidade	62
Gráfico 11 - Melhoria de agilidade percebida	63
Gráfico 12 - Fator confiança e melhora da colaboração	64
Gráfico 13 - Tipos de colaboração percebidas	65
Gráfico 14 - Fator confiança e redução do oportunismo	67
Gráfico 15 - Tipos de oportunismo que podem ser reduzidos	68
Gráfico 16 - Fator confiança e redução de conflitos	69
Gráfico 17 - Tipos de conflitos que podem ser reduzidos	70
Gráfico 18 - Segmento de atuação das empresas.....	73
Gráfico 19 - Porte das empresas	73
Gráfico 20 - Nacionalidade da empresa.....	74
Gráfico 21 - Importância do Quesito Confiança	75
Gráfico 22 - Nível de confiança atribuído.....	76
Gráfico 23 - Fator confiança e redução do nível de custos.....	77
Gráfico 24 - Melhoras de custos percebidas.....	78
Gráfico 25 - Nível de custos e melhoria da competitividade	79
Gráfico 26 - Fator confiança e melhora da flexibilidade	80
Gráfico 27 - Melhora de flexibilidade percebida	81
Gráfico 28 - Fator confiança e melhoria da agilidade	82
Gráfico 29 - Melhoria de agilidade percebida	83
Gráfico 30 - Fator confiança e melhora da colaboração	84
Gráfico 31 - Tipos de colaboração percebidas	85
Gráfico 32 - Fator confiança e redução do oportunismo	86
Gráfico 33 - Tipos de oportunismo que podem ser reduzidos	87

Gráfico 34 - Fator confiança e redução de conflitos	89
Gráfico 35 - Tipos de conflitos que podem ser reduzidos.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios da confiança.....	20
Quadro 2 - Estratégias de pesquisa	49
Quadro 3 - Tipos de colaboração percebidas	65
Quadro 4 - Tipos de oportunismo que podem ser reduzidos	68
Quadro 5 - Tipos de conflitos que podem ser reduzidos.....	71
Quadro 6 – Porte das empresas.....	92
Quadro 7 - Importância do fator confiança dentro da rede de suprimentos	92
Quadro 8 - Nível de confiança	93
Quadro 9 - Fator confiança x redução de custos	94
Quadro 10 – Impacto de fator confiança no nível de custos x melhoria de competitividade.....	95
Quadro 11 - Fator confiança x melhora da flexibilidade.....	97
Quadro 12 - Melhorias percebidas na flexibilidade	97
Quadro 13 - Fator confiança x aumento da agilidade	99
Quadro 14 - Melhorias percebidas na agilidade	100
Quadro 15 - Fator confiança x melhoria da colaboração	102
Quadro 16 - Tipos de colaboração percebidas	103
Quadro 17 - Fator confiança x redução de oportunismo.....	105
Quadro 18 - Tipos de oportunismo	105
Quadro 19 - Fator confiança x redução de conflitos	107
Quadro 20 - Tipos de conflitos.....	108

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.2. Questão de pesquisa	19
1.3. Objetivo geral	21
1.4. Objetivos específicos	21
1.5. Justificativa.....	22
1.6. Delimitação do tema	23
1.7. Estrutura do trabalho.....	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1. Redes.....	24
2.2. REDES DE SUPRIMENTOS.....	26
2.3 Confiança.....	30
2.3.1 Custos.....	34
2.3.2 Flexibilidade.....	36
2.3.3 Agilidade	37
2.3.4 Colaboração	39
2.3.5 Oportunismo	41
2.3.6 Conflitos	42
2.4 Modelo proposto	44
3. METODOLOGIA	45
3.1. Abordagem Metodológica	47
3.1.1 Objetivos Metodológicos	48
3.1.2 Procedimentos Metodológicos	48
3.2. Coleta de dados	50
3.3. Plano de Pesquisa	50
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
4.1 Empresa BOTAM	51
4.1.1 Resultados da pesquisa.....	51
4.2 Empresa CP KELCO.....	72
4.2.1 Resultados da pesquisa.....	72
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS – TESTE DAS PROPOSIÇÕES.....	92
5.1 - Proposição 1 (P1): O fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.	94

5.2 - Proposição 2 (P2): O fator confiança aumenta a flexibilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos	96
5.3 - Proposição 3 (P3): O fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos	99
5.4 Proposição 4 (P4): O fator confiança aumenta e proporciona maior colaboração entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.....	102
5.5 Proposição 5 (P5): O fator confiança reduz o oportunismo entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos	104
6.6. Proposição 6 (P6): O fator confiança reduz conflitos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos	107
6. CONCLUSÃO	110
6.1 Sobre os objetivos específicos.....	110
6.2 Sobre a questão de pesquisa.....	113
6.3 Limitações, contribuições e estudos futuros	113
7. REFERÊNCIAS.....	115

1. INTRODUÇÃO

O tema cadeia de suprimentos, ao longo dos últimos anos, tornou-se um assunto pesquisado em diversos segmentos de estudo (CELANI; ARANTES; LEITE, 2015), tais como nas Ciências Sociais (ROSSONI *et al.*, 2014), nas engenharias (CELANI; ARANTES; LEITE, 2015) e no campo da estratégia (VOLTOLINI, ELTON; SAVARIS, 2004) e sua utilização é percebida em diversos segmentos de mercado, pois ao longo dos anos intensificou-se a utilização e desenvolvimento de cadeias de suprimentos entre as organizações.

Isso ocorreu na medida em que os efeitos da globalização se tornaram realidade. Ao apresentar uma demanda por novos mercados e esforços para redução de custos (PEREIRA; SANTOS, SILVA, SILVA, 2008), a globalização fez com que as fronteiras entre organizações ficassem menos estabelecidas, permitindo com isso uma aproximação entre empresas e organizações, via relações de troca, fusão de empresas, abertura de negócios em diversos países, gerando um aumento de relações de trocas entre elas.

Esse aumento das relações de trocas entre empresas criou entre as organizações envolvidas, não somente uma relação comercial de compra e venda de produtos, mas uma relação mais estruturada envolvendo redução de barreiras entre organizações, estreitamento de laços, criação de parcerias visando alcançar maior participação do mercado e ganhos de competitividade que são denominados de cadeia de suprimentos.

As cadeias de suprimentos envolvem diversos níveis de fornecimento de produtos desde a matéria-prima até a entrega dos produtos ao seu destino final, administrando e operacionalizando também o fluxo reverso de materiais para reciclagem, descarte e devoluções. (CELANI *et al.*, 2015)

O aumento do fornecimento dos produtos e serviços entre as empresas envolvidas fez aumentar nas últimas décadas a complexidade das cadeias de suprimentos, impondo uma série de desafios, entre os quais a construção de cadeias de suprimentos adequadas para satisfazer as demandas dos clientes (HUM; PARLAR; ZHOU, 2018).

As cadeias de suprimentos podem ser percebidas como uma rede de empresas parceiras que adquirem insumos, processam os mesmos e entregam o resultado em forma de produtos e serviços aos clientes.

Conforme Brass *et al.* (2004), uma rede pode ser considerada como um conjunto de nós e laços que possuem algum tipo de relacionamento. No caso das Cadeias de Suprimentos estas podem ser consideradas como redes existentes entre empresas. Tal afirmativa encontra justificativa no trabalho de Carter, Rogers e Choi (2015) e Kito e Ukeda (2014), onde os autores afirmam que “cadeia de suprimentos é uma rede constituída por nós e links”, onde os nós correspondem a empresas e os links correspondem às relações de fornecimento, respectivamente. A cadeia de suprimentos é definida como uma rede de várias empresas que fornecem material bruto, converte esses materiais em produtos e entrega esses produtos a clientes de acordo com um sistema de distribuição (BILLINGTON, 1994).

Uma rede de suprimentos é um sistema complexo emergente da auto-organização de empresas, com base em sua interação e colaboração, sendo uma rede entrelaçada com várias cadeias (LONG, 2016). As redes de suprimentos podem ser definidas como conjuntos de cadeias de suprimentos, descrevendo o fluxo de bens e serviços de fontes originais para clientes finais (HARLAND, 1996). Com base nas afirmações apresentadas, a partir desse ponto, será utilizado o termo rede (ou redes) de Suprimentos e não mais o termo Cadeia (ou Cadeias) de Suprimentos.

Uma série de estudos ao longo dos últimos anos tem dado atenção ao tema de redes de suprimentos. Nas pesquisas nacionais, os temas abordados estão relacionados a alinhamento estratégico (MARTINS; FILHO; PEREIRA, 2012), estruturação de redes de suprimentos (MOZZATO; GOLLO, 2011), resiliência (SCAVARDA *et al.*, 2015) e confiança (DE ALMEIDA *et al.*, 2017).

Entre os trabalhos internacionais a respeito de redes de suprimentos os temas abordados se referem ao efeito da confiança na integração de fornecedores (HE *et al.*, 2014), responsividade (HUM; PARLAR; ZHOU, 2018), estrutura de redes de suprimentos (YAWAR; SEURING, 2017), infraestrutura organizacional em redes de suprimentos (OJHA; SHOCKLEY; ACHARYA, 2016), compartilhamento de informações em redes de suprimentos e relação entre fornecedores de primeira e segunda camada (LESEURE, 2014) entre outros.

Percebe-se que tanto nacional como internacionalmente, redes de suprimentos têm ao longo do tempo despertado e alcançado forte relevância, haja vista que a concorrência deixou de acontecer entre empresas individuais e passou a ocorrer entre rede de empresas muitas vezes em nível global e não somente regional.

As redes de suprimentos envolvem várias empresas fornecendo produtos e

serviços. Em uma rede de suprimentos todos os parceiros farão esforços para formar relacionamentos próximos visando redução de custos e/ou aumento da lucratividade (CAPALDO; GIANNOCARO, 2015a; WU; WENG; HUANG, 2012), diminuição dos custos de *transação* (MANU *et al.*, 2015), devido ao envolvimento de múltiplos fornecedores que afetam diretamente a reputação da empresa compradora, as questões sociais tornam-se relevantes nas redes de suprimentos (HOEJMOSE *et al.*, 2014; ROBERTS, 2003).

No contexto da rede de suprimentos, o aspecto social diz respeito à rede interligada de fornecedores, fabricantes, prestadores de serviços e clientes que têm participação nas atividades relacionadas à aquisição, uso e transformação de matérias-primas para produção e entrega de bens e serviços (BASOLE; GHOSH; HORA, 2018; KOUVELIS; CHAMBERS; WANG, 2006; LAMMING *et al.*, 2000).

Esse aspecto social desenvolve uma aproximação entre organizações de forma que os relacionamentos comerciais entre elas passem a ser influenciados por aspectos relacionados ao comportamento de pessoas que tendem e levar em consideração nos relacionamentos comerciais entre empresas aspectos como o desenvolvimento da confiança.

A confiança entre organizações é reconhecida como um fator de desenvolvimento de competitividade, com redução de oportunismo, de conflitos e estruturação de governança, melhorando a cooperação entre as organizações envolvidas.

Besser e Miller (2011) afirmam que empresas que não promovem relações com base na confiança tendem a ser menos eficazes do que aquelas que o fazem. A confiança é um elemento facilitador do intercâmbio econômico e social entre as empresas devendo ser considerada um fator crítico na relação de troca entre organizações.

A literatura a respeito de redes de suprimentos mostra que confiança é um dos itens que tem influência na integração de conhecimento CAPALDO; GIANNOCARO, 2015a; MANU *et al.*, 2015; REVILLA; KNOPPEN, 2015; TAFURI, SILVIA ROSSI, FRANCESCO POMPONI, 2015), além de influenciar a integração de processos (CAPALDO; GIANNOCARO, 2015; MANU *et al.*, 2015; NARAYANAN; NARASIMHAN; SCHOENHERR, 2015; REVILLA; KNOPPEN, 2015; SCHOENHERR; NARAYANAN; NARASIMHAN, 2015; POMPONI; FRATOCCHI; TAFURI, 2015).

A confiança é a alma e a base da rede de suprimentos sendo o fator chave para

manter a cooperação a longo prazo entre as empresas. (TOLMAY; BADENHORST-WEISS, 2015; ZHOU; FEI; HU, 2016), podendo ser considerada como a característica básica para que a integração na rede de suprimentos exista (ARANTES; LEITE; MACIEL, 2014; HE *et al.*, 2014).

Tolmay e Badenhorst-Weiss (2015) abordam o papel do elemento confiança nos relacionamentos comerciais entre fornecedores e clientes destacando a importância da confiança no relacionamento entre fornecedores de primeiro e segundo nível. Percebe-se que a confiança está significativamente associadas à redes de suprimentos e ao seu desempenho operacional (SALAM, 2017).

Altos níveis de confiança podem aumentar a lucratividade (CAO; ZHANG, 2011; FAWCETT *et al.*, 2012), pois permitem o desenvolvimento de relacionamentos de redes de suprimentos mais colaborativos e com maior desempenho (FAWCETT *et al.*, 2006, 2012; HA; PARK; CHO, 2011; JOHNSTON *et al.*, 2004; WANG; LIU; JIAO, 2011). Permite também o desenvolvimento de parcerias que são importantes para desenvolvimento e sucesso em redes de suprimentos (HA; PARK; CHO, 2011).

Para Souza Junior e Martins (2016), que abordam o tema de rede de suprimentos sob a ótica da teoria de redes, os autores destacam a questão da confiança no relacionamento entre empresas e seus fornecedores como ponto importante para resultados em redes de suprimentos.

O tema confiança em redes de suprimentos é um tema relevante pois, face ao aumento da incerteza, da complexidade, da velocidade, do desenvolvimento tecnológico, das inovações que fazem parte do novo cenário competitivo que as organizações estão enfrentando é necessário existir entre os membros participantes de uma rede de suprimentos um elemento adicional que reforce o aspecto econômico do relacionamento entre as organizações permitindo um alinhamento mais estratégico e de longa duração.

A confiança, seguindo a tendência de desenvolvimento de relacionamentos estratégicos, transparentes e de longa duração entre as organizações, tornou-se uma questão relevante a ser discutida em todos os níveis, uma vez que está vinculada a melhoria de desempenho e de ofertas de serviço mais alinhadas à redução de custos, à capacidade de inovação e de atendimento da demanda.

1.2. Questão de pesquisa

A confiança tem sido tratada como um diferencial em redes de suprimentos.

Vieira *et.al.* (2008) afirma que se trata de um elemento que incrementa vantagem competitiva e desempenhos superiores tornando-se um instrumento para alcance de objetivos corporativos mais eficientemente.

Tomando como ponto de partida estudos discutidos nessa introdução, que afirmam que redes de suprimentos têm se tornado peça importante para as organizações manterem sua competitividade e que a confiança é um requisito importante para o sucesso dessas redes, torna-se relevante o estudo do fator confiança em redes de suprimentos.

Celani, Arantes e Leite (2015) apresentam um quadro dos benefícios da confiança.

Quadro 1 - Benefícios da confiança

Benefícios da Confiança	Referência
Intenção de permanecer no relacionamento	Hewett; Money; Sherma (2002); Sahay (2003); Kwon; Suh (2004)
Criação de cultura Corporativa	Hewett; Money; Sherma (2002)
Relacionamentos duradouros	Moberg; Speh (2002)
Minimiza a assimetria de informação	Agarwal; Shankar (2003)
Reduz as incertezas	Chandra; Kumar (2001); Laaksonen; Jarimo; Kulmala (2009)
Reforça as relações interpessoais e intra e interorganizacionais	Sahay (2003)
Maiores lucros	Kumar (1996); Chopra; Meindl (2003)
Melhorias Operacionais	Grossman (2004)
Menor nível de estoque de entrada	Svensson (2001)
Redução da base de fornecedores	Svensson (2001)
Elimina a duplicação de tarefas	Chopra; Meindl (2003)
Atende melhor aos clientes	Kumar (1996); Agarwal; Shankar (2003)
Mais adaptáveis as mudanças	Kumar (1996)
Facilita os relacionamentos	Sahay (2003); Fawcett; Jones; Fawcett (2012); Morgan; Hunt (1994)
Maior coordenação entre os membros	Free (2008); Chopra; Meindl (2003)
Maior desempenho	Free (2008); Barney e Hansen (1994); Chopra; Meindl (2003); Fawcett; Magnan; MacCarter (2008)
Comprometimento	Morgan; Hunt (1994); Know; Suh (2004)
Alinha objetivo dos membros	Chopra; Meindl (2003)
Compartilhamento de informações	Chopra; Meindl (2003); Laaksonen; Jarimo; Kulmala (2009)
Reduc os custos de transação	Laaksonen; Jarimo; Kulmala (2009); Jones <i>et al.</i> (2010)
Cria valor	Jones <i>et al.</i> (2010)
Gera vantagem competitiva	Fawcett; Jones; Fawcett (2012)

Fonte: Celani, Arantes e Leite (2015).

Como pode ser observado no quadro 1 há a existência de diversos autores abordando o fator confiança em redes de suprimentos e os benefícios oriundos desse fator para as organizações que possuem uma rede de suprimentos. Reforçando o apresentado acima, Celani *et al.* (2015) apontam que a confiança surge ao longo do tempo e tem a parceria como aliada.

Com base no exposto, levantamos a seguinte questão de pesquisa: Qual a importância do fator confiança em redes de suprimentos?

A afirmativa teórica orientadora é que o fator confiança possui grande importância e influência os resultados obtidos pelas redes de suprimentos.

A questão de pesquisa está construída baseada em trabalhos que afirmam que a confiança é crucial para relacionamentos de longo prazo (MORGAN et al., 1994), que há a existência de fatores estratégicos entre confiança, sucesso e flexibilidade (HOU et al., 2018), que a confiança inibe o oportunismo (VIEIRA, et. al, 2008), permite o aumento da agilidade (COLLIER, et.al, 2015), dentre outros fatores.

Com vistas a buscar resposta para a questão do trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, documental e exploratória, com abordagem qualitativa mediante a realização de uma pesquisa utilizando perguntas com escala likert e perguntas abertas na rede de suprimentos de duas organizações do setor privado, sendo uma empresa do segmento de metalurgia e outra no segmento de produtos químicos destinados a produção alimentícia.

1.3. Objetivo geral

O objetivo geral da dissertação é verificar se o fator confiança influencia os resultados em redes de suprimentos em uma empresa do setor metalúrgico e outra do setor químico destinado a área alimentícia.

1.4. Objetivos específicos

Desdobrando-se o objetivo geral temos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar na literatura os atributos referentes a influência do fator confiança em redes de suprimentos;
- b) elaborar proposições sobre os atributos identificados;
- c) Construção de um *framework* que relate a confiança e os atributos identificados.

1.5. Justificativa

Tomando como base de partida a revisão de literatura realizada nesse estudo, foi evidenciado que o elemento *confiança* tem seu grau de importância dentro do contexto de redes de suprimentos e o mesmo possui condições de desenvolver a eficácia de uma organização sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de qualquer relacionamento de longo prazo (MORGAN *et al.*, 1994). Percebe-se também sua importância em relacionamentos de parceiros estratégicos (IRELAND; WEBB, 2007). Em geral, a confiança é um atributo acumulado das repetidas interações passadas entre as partes através das quais eles se entendem e desenvolvem um conhecimento comum dos compromissos mútuos (RING; VAN DE, 1994).

Essa pesquisa científica justifica-se porque, embora as empresas precisem competir para obterem lucro, os valores culturais, questões sociais e ideologias políticas explicam os motivos das empresas e orientam suas atividades econômicas (WU; PULLMAN, 2015). Wu e Pullman (2015), inclusive, afirmam que a violação da confiança pode enfraquecer o encadeamento cultural dos membros, o que leva à mudança na estrutura da rede, a evolução cultural e a mudança qualitativa na trajetória de desenvolvimento da rede.

Foi realizado um estudo bibliométrico com a finalidade de conhecer os trabalhos de pesquisa mais recentes que abordassem o tema desta dissertação, ou seja, a análise do fator confiança em redes de suprimentos. As bases de dados utilizadas foram diversas partindo do portal de periódicos CAPES através de busca por assuntos, pesquisando os termos confiança, confiança em redes de suprimentos, confiança em cadeias de suprimentos, *trust*, *supply network*, *trust in supply networks*, *trust in supply chain*, *trust relationship*, *trust supply chain network* e *trust in network*. A partir das pesquisas realizadas percebeu-se diversos trabalhos abordando o tema confiança paralelamente com poder, (IRELAND; WEBB, 2007), com dependência, (ZHANG; HUO, 2013), relação comprador – fornecedor (BRITO; MIGUEL, 2017; MISHRA *et al.*, 2016), não sendo identificado especificamente estudos que abordassem conjuntamente o tema confiança com as proposições que estão sendo levantadas nessa dissertação. Dessa forma, a pesquisa se justifica para preencher essa lacuna existente dentro do campo de estudo de redes de suprimentos.

1.6. Delimitação do tema

A delimitação do tema visa tornar o trabalho mais focado com o objeto de estudo escolhido (MARCONI; LAKATOS, 2003). Dessa forma foram delimitados os seguintes pontos principais visando facilitar o desenvolvimento da dissertação.

Inicialmente, foi delimitado o tema *redes*, pois existe dentro da literatura uma série de formatos e tipologias, conforme citam Gomes e Kliemann Neto (2015); dessa forma, esta pesquisa limitou-se a estudar as redes de suprimentos em seu contexto específico. Posteriormente, delimitamos o tema confiança, pois o mesmo pode ser utilizado em diversos segmentos de estudo, com isso a pesquisa limitou-se ao elemento confiança em redes de suprimentos.

1.7. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos: Além dessa introdução há o referencial teórico; método de pesquisa; apresentação e análise dos dados; discussão dos resultados e conclusão. Neste primeiro capítulo é realizada a introdução e contextualização da pesquisa, onde é feita uma breve revisão da literatura com o intuito de apresentar os trabalhos relacionados aos blocos teóricos, apresentando posteriormente os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica que orienta a pesquisa, onde são apresentados os conceitos relacionados aos blocos teóricos: *redes*, *redes de suprimentos*, *confiança* e o modelo proposto. No terceiro capítulo são apresentados os aspectos metodológicos desta pesquisa detalhando as fases necessárias para o desenvolvimento da pesquisa empírica. No quarto capítulo são apresentados e analisados os dados da pesquisa empírica. No quinto capítulo são discutidos os dados empíricos obtidos no estudo de caso com o referencial teórico, abordando as proposições apresentadas nesta pesquisa. E por fim, no sexto capítulo, é apresentada a conclusão e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Redes

O conceito de redes vem sendo utilizado por diversas áreas de estudo tais como Antropologia, Ciências Políticas, Psicologia, Sociologia e nos Estudos Organizacionais (NETO; TRUZZI, 2004).

Conforme Lopes e Moraes (2000), o termo “rede” é utilizado para designar desde acordos de cooperação econômica entre países, passando por formação de alianças estratégicas entre organizações distintas, chegando a interação entre grupos, como os contatos que um indivíduo desenvolve ao longo de sua vida.

Hatch (1997) defende que uma rede é uma forma organizacional, onde a comunicação vertical e o controle dos relacionamentos são todo ou parcialmente substituídos por relações laterais, nas quais os laços formais são trocados por parcerias entre diversas organizações.

No campo organizacional o estudo de redes tem ao logo do tempo se tornado cada vez mais importante (AZEVEDO *et al.*, 2016; FREITAS *et al.*, 2017). Os negócios estão se transformando e as formas de consumo e de produção estão operando no formato de redes (GIGLIO; SILVA; BIGAS, 2014).

A abordagem social de redes se baseia no princípio de que as relações sociais são determinantes para outras relações existentes na rede, estando relacionada a variáveis como comprometimento, confiança, e cooperação entre os membros de uma rede.

Beckert (2007) afirma que o mercado é formado por uma estrutura social baseada em trocas voluntárias de bens e serviços. Essas trocas acontecem entre pessoas, organizações e governos. Os fatores econômicos são uma realidade, porém têm um papel secundário, prevalecendo o conceito de imersão social, tendo base a consciência coletiva entre os atores participantes da rede, formando, assim, um nó (GRANOVETTER, 1985; NOHRIA; ECLES, 1992; UZI, 1996).

Rede é uma estrutura onde há a existência de um determinado número de nós e que se relacionam através de ligações específicas (HÅKANSSON; FORD, 2002). A noção de rede é utilizada com vistas a caracterizar diversos tipos de ligações (recursos, amizade, informação) entre nós (indivíduos, grupos, organizações, sistemas de informação) (CHUNG; YAM; CHAN, 2004).

Castells (1999) conceitua redes como uma relação de nós interconectados com objetivo de realizar objetivos mútuos dos atores sociais. Powell (1987) faz um recorte

organizacional como uma diversidade de relações entre firmas, com pontos de partida para sua representatividade nas interações empresariais.

Rede pode ser considerado uma nova “metáfora” utilizada para definir ou especificar sistemas, estruturas ou arranjos organizacionais compostos por diversos elementos (pessoas, lojas, equipamentos, empresas etc.) que possuem alguma ligação entre si, mesmo estando dispersos (BASTOS *et al.*, 2014). Também pode ser definida como forma de organização da atividade econômica, através de ações que envolvem cooperação e coordenação entre empresas, com base (ou não) em contratos formais (GRANDORI A.; SODA G., 1995).

O conceito de rede vem despertando a atenção não só como principal fator de organização atual, mas também como base para desenvolver processos tecnológicos, sociais e institucionais tido como legítimos na sociedade (MARTELETO, 2010).

De acordo com Giglio *et al.* (2015, p.5) “teoria da sociedade em rede tem como base os escritos de Castells (1999) e Nohria e Ecles (1992)”. Para Castells (1999), a sociedade atualmente é caracterizada por seu formato em rede, onde o poder não é centralizado, sendo distribuído em várias ligações com as pessoas se envolvam em diversas conexões, situação que acontece também com organizações. Uma empresa está numa rede, mesmo que seus integrantes não a reconheçam. Em redes há a existência de interdependência, pois uma empresa isolada não consegue realizar todas as complexas tarefas de planejamento, produção, comercialização, atendimento, adaptação legal e ambiental, entre outras.

Giglio *et al.*, (2015a p.6) afirma que:

A teoria de redes está estruturada na ideia das inter-relações. O objetivo básico é conhecer a forma e o conteúdo das trocas entre os participantes, considerando as trocas sociais (de confiança, por exemplo) e as trocas técnicas (de conhecimentos sobre um processo, por exemplo). A quantidade e a qualidade dessas transações caracterizam a natureza e o grau de organização e desenvolvimento de uma rede.

As principais abordagens sobre redes partem dos paradigmas racional-econômico, social-técnico, sociedade em rede, estrutura e governança (BRANCO *et al.*, 2014). Abordando a respeito do paradigma racional-econômico identifica-se publicações na área de Logística, tal como de Borges (2004), e na área de Engenharia, tal como o de Amato Neto (2005). Na linha social-técnica identifica-se

trabalhos como os de Wegner e Dahmer (2004). Sobre estrutura e governança tem-se os trabalhos de Sacomano Neto e Truzzi (2009).

O paradigma social de redes demonstra que a sociedade está organizada em redes e que seus atores estão conectados entre si, constituindo uma rede infinita, construindo diferentes significados e cultura, à medida que se comunicam por meio de seus laços. Já o paradigma racional-econômico de redes está mais direcionado ao conceito de competitividade utilizando diferentes indicadores para suas decisões e conclusões (GIGLIO; HERNANDES, 2012).

O paradigma racional econômico tem objetivo de formação da rede para obter reduções de custos e acesso a informação e recursos, como uma forma de decisão planejada, como um lance estratégico, em virtude da mudança nas condições de competição geradas pelo ambiente (GIGLIO, 2010).

Conforme Giglio e Gamba, (2015b) “a noção de redes está estreitamente vinculada a situações sociais, políticas e de negócios que envolvem relacionamento entre muitas partes, as quais criam uma interdependência”.

Organizações atuando em rede não são algo novo, contudo, a perspectiva estratégica da sua configuração e gerenciamento, partindo do reconhecimento de que é a atuação em conjunto das organizações e não o esforço individual de cada organização que proporcionará a geração de resultados superiores para todos os envolvidos é que tem impulsionado os estudos a respeito de redes de suprimentos (CHRISTOPHER, 2007).

2.2. REDES DE SUPRIMENTOS

As redes de suprimentos diferem das cadeias de suprimentos pois a cadeia de suprimentos é o elo entre todas as etapas envolvidas em um processo de fabricação de um produto e/ ou prestação de um serviço e entre todos os serviços suporte (transporte e armazenagem, por exemplo) e que tem como objetivo satisfazer determinadas necessidades de clientes.

Já as Redes de suprimentos podem ser definidas de uma forma geral como um conjunto de agentes interconectados que possuem interação por meio de comunicações e fluxo de trocas para cumprimento de objetivos individuais e / ou um conjunto de objetivos comuns. Esses sistemas adaptativos complexos apresentam interações dinâmicas, não-lineares e adaptativas que levam à auto-organização e à comportamentos que alternam entre períodos de estabilidade e fases caracterizadas

por profundas mudanças estruturais e operacionais (CHOI; DOOLEY; RUNGTUSANATHAM, 2001; HEARNSHAW; WILSON, 2013; SURANA *et al.*, 2005).

As redes de suprimento são redes mais amplas consistindo em entidades interconectadas com a finalidade principal de aquisição, uso e transformação de recursos para fornecer pacotes de bens e serviços. As redes de suprimentos compreendem cadeias que transitam bens e serviços das fontes de fornecimento originais para clientes finais (HARLAND, 1996; HARLAND; LAMMING; COUSINS, 1999; LAMMING *et al.*, 2000).

Componentes cruciais de mercados competitivos e globalizados, as redes de suprimentos visam atender às necessidades e expectativas dos clientes (REZAPOUR *et al.*, 2018). Trata-se de uma configuração de instalações implantadas geograficamente para atender a uma base de clientes predeterminada (BEN JOUIDA; KRICHEN; KLIBI, 2017).

Redes de suprimentos bem-sucedidas são as que são geridas por uma procura por soluções ganha-ganha com base em reciprocidade e confiança (CHRISTOPHER, 2007).

Lambert (2008) afirma que redes de suprimentos consistem em qualquer combinação de processos, atividades e relações por meio das quais produtos, serviços, informações e transações financeiras fluem intra e inter-organizacionalmente, desde o produtor inicial ao consumidor final.

A rede de Suprimentos (supply network) é definida por Ching (2010) como o esforço envolvido nos diferentes processos e atividades organizacionais que criam valor para o consumidor final, seja por meio de produtos ou serviços. Se consistem em várias camadas hierárquicas, e em cada camada existem diversas outras empresas conectadas a outras organizações na rede através de conexões horizontais ou conexões verticais (CHOI; KRAUSE, 2006; LAZZARINI *et al.*, 2001).

Redes de suprimentos são empresas interligadas umas a outras com o objetivo de adquirir, usar e transformar recursos para oferecer pacotes de bens e serviços (HARLAND; KNIGHT, 2001). Essas redes apresentam um conjunto de relações de trocas propostas e conectadas que podem mudar ao longo do tempo no decorrer do desempenho das atividades de produção (ANDERSEN; CHRISTENSEN, 2005). O que diferencia as redes de cadeias de suprimentos entre si é o resultado da configuração de cada uma, no sentido de estrutura, objetivos, governança e força dos laços.

As redes de suprimentos são uma ferramenta inteligente que aproxima as empresas para atendimento do seu cliente. Tal afirmação pode ser confirmada por Bowersox, Closs, Cooper, (2007):

Para a gestão das redes de suprimentos, é necessário que as organizações trabalhem em conjunto, para encontrar maneiras de aumentar o valor apresentado aos clientes finais, no qual a presença da confiança tem o poder de melhorar substancialmente as oportunidades de um bom desempenho.

O ambiente em redes de suprimentos tem experimentado ao longo dos últimos anos maior volatilidade e complexidade (CHRISTOPHER; HOLWEG, 2017).

Connoly e Caffrey (2011) definem rede de suprimentos como uma rede de organizações, com suas unidades de produção, funções e atividades, focadas em produzir e entregar produtos e serviços.

Bowersox e Closs (2001) afirmam que rede de suprimentos consiste em uma estrutura para as operações e os fornecedores que, combinados, levam os produtos, a informação e a prestação de serviços, com eficiência aos consumidores finais.

Rede de suprimentos é um sistema complexo e desempenha um papel importante para diferentes setores sob o contexto de integração econômica e de globalização (GAO *et al.*, 2018).

A rede de suprimentos pode ser considerada como um conjunto de empresas interligadas que agregam valor a um fluxo de insumos transformados de sua origem aos produtos finais ou serviços que são exigidos pelo consumidor final designado (BILLINGTON, 1994; SARKIS, 2014). Dessa forma, as redes de suprimentos consistem basicamente em um conjunto de redes de suprimentos interligadas, abrangendo as relações a montante e a jusante (HARLAND *et al.*, 2004).

Ao longo dos últimos anos, o desenvolvimento da Tecnologia da Informação forçou o crescimento de negócios on-line, incluindo negócios entre empresas (B2B) e entre empresas e consumidores (B2C) de comércio eletrônico. Com isso, as redes de suprimentos, estão se transformando em organizações virtuais dentro da Internet (CHANG *et al.*, 2014).

Nas redes de suprimentos temos as redes de suprimentos de produtos, onde temos o fluxo de materiais, fluxo financeiro e o fluxo de informações (NIGEL SLACK;

ROBERT; JOHNSTON, 2002) e temos a rede de suprimentos de serviços, onde há também o fluxo de informações para produção destes e entrega dos mesmos aos clientes (BALTACIOGLU *et al.*, 2007).

A formação de uma rede de suprimentos trata-se de um processo para seleção de fornecedores adequados e a maneira de chegar a um acordo entre fornecedores e clientes. A formação das redes de suprimentos tornou-se um problema pois cada participante, ou seja, clientes e fornecedores, necessitam determinar seus parceiros rapidamente para maximizar seus lucros (CHANG *et al.*, 2014).

A Figura 1 representa uma estrutura de rede de suprimentos de empresas com vários níveis, envolvendo a transação formal (comercial) e a rede informal de trocas sociais na rede de fornecimento, imitando a verdadeira natureza de um modelo de rede de fornecimento. As empresas na rede de suprimentos são retratadas interagindo entre si, apesar do papel formal das empresas, como: fornecedores de matérias-primas, agências de distribuição ou até mesmo as firmas focais na rede de suprimentos. Dessa forma percebe-se que a rede de suprimentos a montante possui uma mistura de relações entre empresas mais formais e informais, criando assim uma estrutura de rede muito mais complexa (CHOI; KIM, 2008a). Com isso, surge uma estrutura complexa de relacionamentos entre as empresas na rede de suprimentos. Também indica que a rede se tornou uma rede mais complexa devido às atividades e trocas que aumentaram ao longo dos anos.

Figura 1 – Rede de Suprimentos

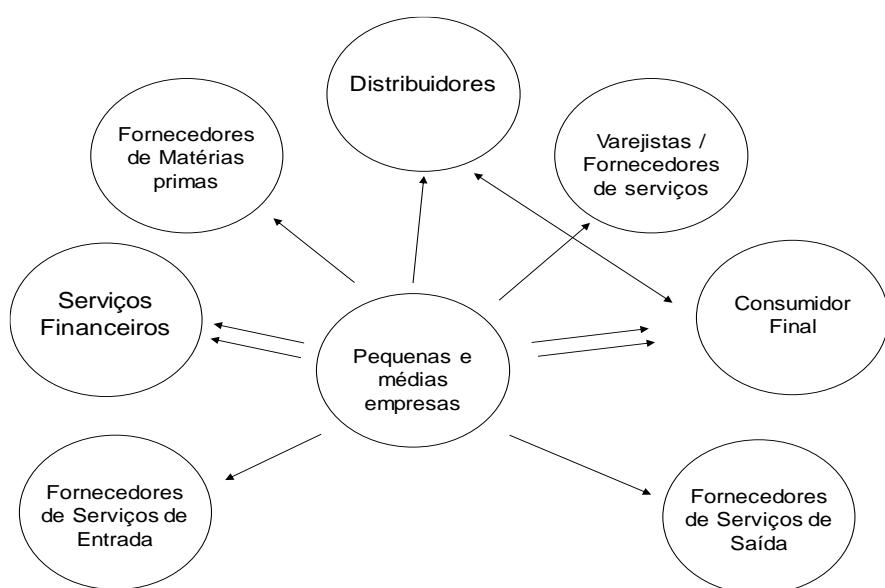


Figura 1. REDE DE SUPRIMENTOS. FONTE: Ritchie e Brindley (2000).

Nos últimos anos, as redes de suprimentos nas empresas estão se deparando com desafios não apenas da alta demanda de variabilidade e requisitos personalizados, mas também da influência das decisões operacionais de seus parceiros na rede de suprimentos (HUA; SUN; XU, 2011). Todos esses desafios tornam as redes de suprimentos mais instáveis e, portanto, mais vulneráveis a riscos e interrupções (RAJAGOPAL; PRASANNA VENKATESAN; GOH, 2017). Com isso, é crucial que as empresas em ambiente global obtenham mais informações de estrutura da rede de suprimentos para mitigar os riscos potenciais (CARNOVALE; ROGERS; YENIYURT, 2016).

A pesquisa sobre relações comprador-fornecedor indica claramente que confiar nos relacionamentos comprador-fornecedor pode melhorar o desempenho da rede de suprimentos (CAPALDO; GIANNOCARO, 2015b).

2.3 Confiança

A confiança emergiu como questão de pesquisa em negócios globais (AJMAL; HELO; KASSEM, 2017), sendo uma forma de relações e de processos sociais que tendem a facilitar a coordenação das trocas (LI; LIN, 2006).

Sendo uma questão fundamental nas relações econômicas e de consumo, a confiança tem a sua importância comprovada através de diversos estudos (COSTA; FERNANDES; GONÇALVES, 2017; LU; GOH; DE SOUZA, 2018) e pelo grande interesse por índices que fazem a mensuração estatística desse quesito.

Atualmente, a confiança é um importante determinante do desenvolvimento das organizações modernas. Não apenas se torna um elemento cada vez mais importante do relacionamento entre empresas, mas, acima de tudo, influencia positivamente a construção do capital intelectual das organizações (OLÁH *et al.*, 2017). A confiança é o principal determinante desse capital.

Como parte do capital relacional de uma empresa (SAMBASIVAN *et al.*, 2011) a confiança pode ser um indicativo do grau de integração entre duas empresas (SAMBASIVAN, MURALI ; YEN, 2010).

No mercado entre empresas, o estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com base na confiança entre fornecedores e clientes tem sido uma prática de longa data, amplamente associada a benefícios significativos que tais trocas podem ter para ambas as partes (DIONYSIS SKARMEAS, ATHINA ZERITI, 2016; GRIFFITH; ZHAO, 2015).

Ebers e Jarillo (1998) afirmam que “a confiança é componente indispensável e é um elemento crucial para a eficiência e a efetividade da rede”. Complementam comentando que a confiança é um elo facilitador das inter-relações, sejam elas, formais ou informais.

Os estudiosos dedicam grande atenção a confiança, pois trata-se de um fator crítico para a manutenção das relações comprador-vendedor (BRITO; MIGUEL, 2017; GOMES; KLIEMANN NETO, 2015; HOUCINE AKROUT, MBAYE FALL DIALLO, WAFA AKROUT, 2016; MISHRA *et al.*, 2016; NARAYANAN; NARASIMHAN; SCHOENHERR, 2015; YOUNG, 2006).

É possível alcançar a integridade em redes de suprimentos através da confiança (CHEN *et al.*, 2011), reduzindo a possibilidade de risco associado à oportunidade (KRISHNAN *et al.*, 2006), incrementando o fluxo de informações (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010), a estabilidade (HANDFIELD, R. AND BECHTEL, 2002), e o desempenho (ZAHEER, SRILATA; ZAHEER, 2006) .

A confiança tem sido sugerida para reforçar a continuidade nas redes de suprimento (GANESAN, 1994; RAMON-JERONIMO; RAMON-JERONIMO, 2017). Os parceiros que confiam uns nos outros ficarão mais satisfeitos e perceberão menos riscos, se esforçando para permanecer no relacionamento quando enfrentarem uma alternativa desconhecida ou indigna de confiança (WALLENBURG *et al.*, 2011).

Nos relacionamentos, a confiança permite a redução de atitudes consideradas oportunistas e comprova a atenuação dos riscos pertencentes a um negócio em rede (SCHILKE; COOK, 2013; SYTCH; GULATI, 2008). É considerada como um preditor fundamental de resultados positivos de desempenho e vantagem competitiva em redes de suprimentos e embora a rede de suprimentos baseada na confiança não seja um padrão sem escala, ela possui uma excelente resiliência do sistema contra a propagação de interrupções aleatórias e direcionadas (HOU *et al.*, 2018).

Como sugerem alguns pesquisadores (FAWCETT *et al.*, 2006; TSAI; GHOSHAL, 1998), a confiança possibilita o fluxo efetivo de informações entre os membros de uma rede. Sheu *et al.* (2006) afirmam que a confiança leva a atitudes e comportamentos favoráveis que possibilitam a troca de informações. Correspondentemente, Ha *et al.* (2011) sustentam que as relações da rede de suprimentos com base na confiança mútua permitem trocas mais abertas e honestas de dados e/ou informações valiosas, permitindo um planejamento mutuamente cooperativo, com menos preocupações e com a possibilidade de uso indevido da

informação. Portanto, o capital relacional baseado na confiança leva a um compartilhamento de informações mútuas mais aberto e honesto (LI; YE; SHEU, 2014).

Coulter e Coulter (2002) afirmam que a confiança também pode ser construída entre os parceiros de uma rede de suprimentos baseado em conhecimentos, em qualificações especializadas ou em proficiência de organizações parceiras ligadas à fabricação de produtos ou entrega de serviços necessários.

A confiança em uma rede de suprimentos relaciona-se à sua competência ou padrão de trabalho dos membros dessa rede, da habilidade, conhecimento para cumprimento de uma promessa, acordo ou obrigação. A confiança mútua entre os parceiros da rede de suprimentos baseia-se na confiança e no reconhecimento da competência do outro parceiro para fornecer bens ou serviços personalizados aos seus requisitos (KWON; SUH, 2004).

Bhatt (2005) afirma que as parcerias em rede de suprimentos são erguidas com a confiança de que seus parceiros seguem valores compartilhados ou objetivos semelhantes. A honestidade e a integridade são consideradas elementos-chave na construção e manutenção da confiança nas empresas da rede de suprimentos (KWON; SUH, 2004).

Entre os parceiros de uma rede de suprimentos, a confiança deve ser construída com base em uma avaliação dos riscos relacionados às três perspectivas da confiança que são as características do administrador, a racionalidade deste e a instituição (LAEEQUDDIN *et al.*, 2012). Johnson; Elliott e Drake (2013) afirmam que a confiança entre os membros participantes da rede de suprimentos facilita o acesso rápido à informação e à recursos em momentos de crise.

Svensson (2001) afirma que a existência de confiança com certeza influenciará no relacionamento de negócios em redes de suprimentos, de tal forma que o produto de um relacionamento de negócios é, até determinado ponto, resultado da confiança existente entre as partes negociadoras. Ou seja, parceiros que confiam uns nos outros em um relacionamento de negócios estão em situação muito diferente daqueles que não apresentam confiança.

O desenvolvimento da Internet influenciou profundamente as tradicionais formas de redes de suprimentos e trouxeram novas oportunidades e desafios (CHANG *et al.*, 2014). Por um lado, foi expandido ainda mais o escopo das redes de suprimentos tradicionais criando interação entre fornecedores e clientes de diferentes

regiões. De outro lado tornou a seleção de parceiros mais difícil. Para estabelecer rapidamente a relação entre fornecedores e clientes, a pré-condição importante é avaliar a confiança do parceiro (CHANG *et al.*, 2014).

A confiança não é apenas a base de todas as interações. É também um mecanismo eficiente para promover a cooperação entre fornecedores e clientes e para reduzir custos e riscos de transação (CHOI; KIM, 2008b). A confiança se relaciona à disciplinas interdisciplinares, incluindo Filosofia, Psicologia, Economia e Ciência da Computação (JØSANG; ISMAIL; BOYD, 2007; PINYOL; SABATER-MIR, 2013).

Devido à autonomia das empresas em redes de suprimentos cada cliente tem que avaliar a confiabilidade de outros fornecedores e selecionar o mais confiável. Ao mesmo tempo o fornecedor escolhido deve satisfazer os requisitos básicos do cliente. Consequentemente se torna necessário desenvolver um mecanismo de confiança para avaliar a confiabilidade dos fornecedores (CHANG *et al.*, 2014)

A confiança é uma ideia otimista relacionada com um método elegante e atraente de gerenciamento de empregos e operações. É o ponto que a maioria dos estudos a respeito de redes de suprimentos mencionam que a confiança foi criada com base na familiaridade do meio ambiente. (LESEURE, 2014).

Heffernan (2004) acredita que a confiança é estabelecida pelos parceiros fazendo o que eles disseram inicialmente. A confiança também pode ser criada com base no conhecimento de que os parceiros são confiáveis e manterão seus compromissos uns com os outros.

A adaptação e personalização de operações comerciais completas e a entrega de substituições para encontrar os certos requisitos da confiança dos outros parceiros da redes de suprimentos também podem ser estabelecidas e sustentadas (AJMAL; HELO; KASSEM, 2017).

Sahay (2003) afirma que a confiança desempenha um papel-chave nos relacionamentos das redes de suprimentos, sendo pré-requisito para o comprometimento entre parceiros da rede. Comprometimento é construído por meio da fundamentação da confiança mútua. O desenvolvimento da confiança e do comprometimento por meio da interação entre duas empresas fomenta a colaboração entre empresas e sustenta a manutenção da cadeia colaborativa (RYU; SO; KOO, 2009).

A confiança é considerada um ativo importante em uma relação de troca entre os membros de uma rede de suprimentos (SUSANTY *et al.*, 2017).

Altos níveis de confiança permitem uma contribuição significativa para o sucesso do desempenho da rede de suprimentos (KWON; SUH, 2004). A contribuição essencial da confiança em vários setores tem sido percebida em diversos estudos empíricos (LAUREANO PAIVA *et al.*, 2014; WONG; TJOSVOLD; ZHANG, 2005).

O efeito da confiança nas relações entre empresa está bem estabelecido na literatura. Benefícios estão associados à confiança tendo sido investigados em várias indústrias e setores econômicos (DYER; CHU, 2003; NOOTEBOOM; BERGER; NOORDERHAVEN, 1997; SAKO; HELPER, 1998; SEPPÄNEN; BLOMQVIST; SUNDQVIST, 2007) e explicados através de diferentes teorias, como a teoria economia de custos de transação e a teoria de troca relacional. De uma perspectiva de troca relacional, a confiança é fundamental para promover e manter relacionamentos inter organizacionais. Além disso, a confiança aumenta a probabilidade de as organizações parceiras trocarem informações e recursos de conhecimento, estarem envolvidas em processos conjuntos de aprendizagem e compartilharem os custos de descobrir e explorar novas oportunidades, com efeitos significativos no desempenho (CAI *et al.*, 2013; CAPALDO, 2007; LADO *et.al.* 2008; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Existem diversos atributos que relacionam o fator confiança às redes de suprimentos: custos (ALVES ET.AL, 2015; CONNELLY *et al.*, 2018), flexibilidade (MOON; YI; NGAI, 2012; OLÁH *et al.*, 2017), agilidade (COLLIER, ZACHARY A.; DIMASE, DANIEL; HEFFNER KENNETH; LIKOV, 2015; FAYEZI; ZOMORRODI, 2015; MANDAL, 2016a), colaboração (ABDALLAH, ABDULLAH, 2017; EZGI ŞAHIN *et al.*, 2017; HAN; DONG, 2017), oportunismo (BEGNIS, ALIEVI, 2017; YAN; KULL, 2015) e conflitos (MANU *et al.*, 2015; SALAM, 2017). Todos esses atributos serão detalhados nos próximos tópicos.

2.3.1 Custos

A confiança não é apenas a base de todas as interações. É também um mecanismo eficiente para promover a cooperação entre fornecedores e clientes e para reduzir custos e riscos de transação.

Segundo Dyer e Chu (2000), a confiança é tratada como um antecedente importante da cooperação e eficiência econômica, permitindo que as relações desenvolvidas por fornecedores e compradores ao longo das redes de suprimentos sejam uma fonte de vantagem competitiva, reduzindo custos de transação, facilitando

o investimento em ativos específicos da transação e conduzem a rotinas direcionadas ao compartilhamento de informações.

Consequentemente, estudiosos da rede de suprimentos sustentam que a confiança é um preditor importante de resultados positivos de desempenho, como maior flexibilidade, capacidade de resposta e redução de custos (HANDFIELD, R. AND BECHTEL, 2002; IRELAND; WEBB, 2007; LAAKSONEN; JARIMO; KULMALA, 2009; NARASIMHAN; NAIR, 2005).

Em uma estrutura de economia de custos de transação, a confiança reduz os custos de busca, contratação, monitoramento e execução, bem como a incerteza no compartilhamento de informações, atuando como um substituto para o controle (DYER; CHU, 2003; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Mentzer *et. al.* (2001) afirmam que o relacionamento baseado na confiança possibilita alcançar a redução de custos, entre outros fatores. Já Van de Ven e Ring (1994) afirmam que a confiança permite redução dos custos de processamento de informação, aumentando a satisfação dos atores participantes da relação, além de diminuir a incerteza com relação ao comportamento da outra parte envolvida.

A confiança, com foco no desenvolvimento de relacionamentos estratégicos, entre as organizações de uma rede de suprimentos, tornou-se uma questão importante para discussão, pois está vinculada a desempenhos mais efetivos, a ofertas de serviço mais alinhadas com a demanda, à capacidade de inovar e à redução de custos. (ALVES ET.AL, 2015).

Existe uma correlação significativa, direta e mensurável entre alto nível de confiança, alta velocidade, menores custos e maior valor agregado (COVEY, S.M.; LINK, G.; MERRILL, 2012).

A confiança é um fator importante para gerenciar os custos de transação dentro dos relacionamentos inter-organizacionais (CONNELLY *et al.*, 2018).

Os pesquisadores de redes de suprimentos sustentam que a confiança é um fator significativo de resultados de desempenho positivos, como melhorias de flexibilidade, aumento da capacidade de resposta e redução de custos (HANDFIELD, R. AND BECHTEL, 2002; IRELAND; WEBB, 2007; LAAKSONEN; JARIMO; KULMALA, 2009; NARASIMHAN; NAIR, 2005). Portanto, a partir dessas orientações teóricas chega-se à seguinte proposição:

Proposição 1 (P1): O fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos

2.3.2 Flexibilidade

A flexibilidade é comumente associada à capacidade de mudar (TONI; TONCHIA, 1998; UPTON, 1994). Powell (1987) define flexibilidade como a capacidade de se adaptar ao longo de quatro dimensões: tempo, escolha, propósito e foco. A flexibilidade da rede de suprimentos é a capacidade das empresas de responder a mudanças inesperadas nas necessidades dos clientes e nas atividades dos concorrentes (MOON; YI; NGAI, 2012).

Youn, Hwang e Yang (2012) afirmam que a confiança melhora a flexibilidade e demonstram que, para obter flexibilidade, a transferência de informações é um pré-requisito, se houver confiança entre as organizações.

A flexibilidade é incrementada pela confiança, pois parcerias baseadas em relação de confiança priorizam o atendimento de pedidos de distribuidores e criam parcerias-chave nos processos envolvidos, via integração vertical de fornecedores, com formação de parcerias-chave no processo de produção (SHEFFY, 2005).

Redes de suprimentos também serão impactadas em sua eficiência. Quando redes de suprimentos (não empresas) competem umas com as outras cria-se a oportunidade de gerenciar cadeias (ou seções de cadeias) em uma empresa limitada. Pode-se concluir que o nível de confiança impacta a flexibilidade de colaboração de organizações independentes (OLÁH *et al.*, 2017).

A confiança melhora o processo de atendimento de pedidos em termos de qualidade, velocidade, flexibilidade e custo, dando origem a um melhor desempenho geral de uma rede de suprimentos (AYMAN BAHJAT ABDALLAH, MAIS ISSAM ABDULLAH, 2017). Além disso, pesquisas empíricas documentaram os efeitos positivos da confiança em uma ampla gama de fenômenos comportamentais entre eles a flexibilidade (DYER; CHU, 2003).

Planejamento da rede de suprimentos possui relação com confiança e com integração com os fornecedores, pois eles podem melhorar o desempenho operacional (KULP; LEE; OFEK, 2004) e a flexibilidade da rede de suprimentos (KAIPIA, 2008; SWAFFORD; GHOSH; MURTHY, 2008).

Componentes das normas relacionais são relevantes para a confiança, pois essas normas exigem que os parceiros de relacionamento demonstrem solidariedade,

reciprocidade, harmonização e flexibilidade. (ACHROL; GUNDLACH, 1999; FUKUYAMA, 1995). A confiança é essencial para obter flexibilidade e garantir que a informação flua de forma confiável em toda a rede de fornecimento (SWAN *et al.*, 2002). Regras e procedimentos adicionais, implícitos e amplamente definidos fornecem flexibilidade às relações de rede de suprimentos (CHOI; HONG, 2002). Dessa forma, tomando como base o referencial teórico apresentado, apresenta-se à seguinte proposição:

Proposição 2 (P2): O fator confiança aumenta a flexibilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos

2.3.3 Agilidade

A característica que uma rede de suprimentos ágil deve possuir primeiro é a sensibilidade ao mercado. Posteriormente, os parceiros da rede de suprimentos trabalham juntos em processos e assumem um papel ativo nos processos de desenvolvimento de confiança e cooperação mútuas. A integração de rede, que é o último recurso, é a organização para que os participantes da rede de suprimentos possam trabalhar em uma única rede (GÜNER; İ; VELEK, 2018).

Lee (2004) afirma que empresas de sucesso exigem redes de suprimentos que tenham condições de responder rapidamente a mudanças de curto prazo na demanda (agilidade). A agilidade da rede de suprimentos pode ser definida como a capacidade da empresa de responder às mudanças do mercado, tais como: a variação nos padrões de demanda (em termos de qualidade, quantidade e variedade), bem como padrões de oferta, em termos de escassez e interrupções (BLOME; SCHOENHERR; REXHAUSEN, 2013).

Chiang *et al.* (2012 p.2) ao abordar a importância da agilidade nas redes de suprimentos destacam que “a agilidade é uma capacidade crítica para a sobrevivência nos negócios dinâmicos de hoje”. Em um contexto parecido, Tseng e Lin (2011 p.2) sugerem que “a agilidade emergiu como o veículo competitivo dominante para organizações que operam em ambientes de negócios incertos e em constante mudança, e foi anunciada como o paradigma de negócios do século 21”. Gligor *et al.* (2015 p.29) argumentam que a agilidade em redes de suprimentos é “uma das questões mais importantes da gestão contemporânea das redes de suprimentos”.

Gligor e Holcomb (2012) consideram a agilidade como “uma das características fundamentais necessárias para que uma rede de suprimentos sobreviva e prospere

em um ambiente de mercados turbulentos e voláteis". Portanto, a agilidade no contexto atual possui grande importância como uma capacidade dinâmica da rede de suprimentos.

A agilidade da rede de suprimentos é posicionada como uma capacidade dinâmica porque permite que a empresa identifique oportunidades e ameaças no mercado e forneça uma resposta ágil para a rede de suprimentos (ECKSTEIN *et al.*, 2015).

A agilidade é definida como capacidade de efetuar, lidar e / ou explorar com sucesso mudanças nas circunstâncias (ALBERTS, 2011). Ou ainda a agilidade pode, portanto, ser definida como a capacidade de uma empresa responder rapidamente a mudanças no mercado e às demandas dos clientes.(TSENG; LIN, 2011).

Neste construto, a resiliência é um dos seis componentes inter-relacionados ou facilitadores de agilidade na literatura de rede de suprimentos (COLLIER, ZACHARY A.; DIMASE, DANIEL ; HEFFNER KENNETH; LIKOV, 2015).

A agilidade de uma organização representa a força da interação entre a organização e o mercado no contexto de uma rede de suprimentos (KATAYAMA; BENNETT, 1999).

Confiança impacta no desenvolvimento da agilidade. Essa agilidade é obtida através de compartilhamento de informações impactando o resultado em redes de suprimentos (FAYEZI; ZOMORRODI, 2015).

A agilidade tem sido reconhecida como uma das características mais proeminentes em redes de suprimentos (KULP; LEE; OFEK, 2004). Bagheri *et al.* (2014) afirmam que apesar de não existir um volume muito expressivo de literaturas abordando sobre confiança e agilidade, a confiança aparentemente parece ser crucial para o desenvolvimento da agilidade. Além disso, a disposição de compartilhar informações estratégicas é um requisito para a agilidade operacional (SAMBAMURTHY; 2013). Levando em conta os efeitos da confiança na flexibilidade estratégica, a suposição é que a confiança também terá um efeito positivo na agilidade (BAGHERI *et al.*, 2014).

Mandal (2016a) afirma que capacidades logísticas integradas impactam a relação dos elementos comportamentais de confiança e comprometimento no desenvolvimento de agilidade.

Confiança, em um ambiente de logística integrada, influencia o desenvolvimento da agilidade da rede de suprimentos, onde essa agilidade impacta

os resultados de desempenho das empresas (MANDAL, 2016a). Portanto, partindo dessas orientações teóricas, chega-se à seguinte proposição:

Proposição 3 (P3): O fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos

2.3.4 Colaboração

A literatura de redes de suprimentos dispendeu esforços consideráveis para estabelecer alguns antecedentes. Dentre outros, essa literatura afirma que a confiança é um mecanismo considerado chave para agregar valor e reduzir o risco nas relações colaborativas (HAN; DONG, 2017).

A confiança é a principal determinante no que diz respeito ao comprometimento de um relacionamento (MORGAN et al., 1994a). É definida como "a crença de que o parceiro de alguém atuará de maneira previsível, manterá sua palavra e se comportará de uma maneira que não afetará negativamente o outro" (LAMBE; SPEKMAN; HUNT, 2002).

Confiança dentro do contexto de rede de suprimentos está relacionada ao comportamento colaborativo (ROSSONI, MARTINS, MARTINS, SILVEIRA, 2014). A confiança é reconhecida como a base para a existência da colaboração entre empresas em redes de suprimentos, o que tem efeitos importantes sobre o desempenho integrado das rede de suprimentos (VLACHOS; BOURLAKIS, 2006).

Cai et al. (2013), observa que a confiança possui efeitos relevantes sobre o intercâmbio técnico e transferência de tecnologia na rede de suprimentos e, consequentemente, na colaboração. Quando a confiança é elevada entre os gestores da rede de suprimentos, produtos, serviços, ideias e informações tendem a fluir livremente para auxiliar a projetar, implementar e gerenciar iniciativas que criam valor agregado (MCCARTER; NORTHCRAFT, 2007).

Confiança mútua pode fornecer uma base de colaboração entre parceiros e pode levar ao compartilhamento de dados críticos na rede de suprimentos (MIN et al., 2005).

Possuidora de mais de uma tipologia, a confiança é desenvolvida ao longo do tempo, através de repetidas interações entre organizações. Apesar de existirem diversas tipologias, a forma mais significativa de compreendê-la na colaboração da rede de suprimentos é fazer a distinção entre a confiança baseada na credibilidade e aquela baseada no caráter. Confiança baseada na credibilidade fundamenta-se na

percepção de uma organização sobre o comportamento real e o desempenho operacional de um parceiro potencial. Já a confiança baseada no caráter tem por base a cultura e a filosofia de uma empresa (BOWERSOX, DONALD J.; CLOSS, DAVID J.; COOPER, 2007).

De fato, a confiança estimula os parceiros a colaborarem mais intensivamente (GAMBETTA, 1988) e a se engajarem em iniciativas de tomada de risco (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

A relação de confiança existente entre clientes e fornecedores cria uma cultura colaborativa, via aquisição de insumos, regularidade de entregas e manutenção dos prazos de pagamentos (JOHNSON; ELLIOTT; DRAKE, 2013; WIELAND; WALLENBURG, 2013).

Para a rede de suprimentos, a confiança não é apenas a base de todas as interações, mas também é um mecanismo para promoção da cooperação entre fornecedores e clientes (CHANG *et al.*, 2014). Sobre a importância da confiança na colaboração, Matopoulos *et al.* (2007 p.184) argumentaram que “em relação aos elementos críticos que afetam o estabelecimento e manutenção de relacionamentos na rede de suprimentos, a confiança parece afetar seriamente a intensidade da colaboração”.

A confiança é muito crucial em todos os relacionamentos, por isso é igualmente importante na colaboração da rede de suprimentos (EZGI ŞAHİN *et al.*, 2017). Özalp (2011) afirma que a confiança aumenta a colaboração na rede de suprimentos e que a geração de confiança é um conceito crucial para o desempenho e colaboração das empresas.

Abdallah e Abdullah (2017) afirmam que a confiança afeta positivamente a capacidade de resposta da empresa junto aos fornecedores e que a mesma é um fator único para melhorar o desempenho da rede de suprimentos.

Aspecto como a confiança na relação entre empresas é visto como base para a colaboração na rede de suprimentos (BAIHAQI; SOHAL, 2013). Com isso, chega-se à seguinte proposição:

Proposição 4 (P4): O fator confiança aumenta e proporciona maior colaboração entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos

2.3.5 Oportunismo

O princípio do oportunismo se baseia em posturas organizacionais ou individuais em explorar determinada situação para obtenção de vantagens a seu favor (WILLIAMSON, 1985). A compreensão do comportamento oportunista em contextos de diferentes mercados é importante visto que em diferentes locais a presença e a intensidade do comportamento oportunista de compradores e fornecedores pode variar significativamente afetando a forma de gestão destas relações (YAN; KULL, 2015).

Nos relacionamentos, a confiança permite a redução de atitudes consideradas oportunistas e comprova a atenuação dos riscos pertencentes a um negócio em rede (SCHILKE; COOK, 2013; SYTCH; GULATI, 2008). Uma maior confiança permite um menor grau de oportunismo entre as partes, permitindo ajustes para alcançar objetivos.

Confiança é um mecanismo efetivo de monitoramento e controle para manter relacionamentos próximos e desencorajar o oportunismo (MORGAN et al., 1994b; ZHAO et al., 2008). Em ambientes que possuam altos graus de incerteza as normas de relacionamento e a confiança podem desempenhar um papel ainda mais significativo na redução do oportunismo (LAI; TIAN; HUO, 2012). Os mesmos autores afirmam que o oportunismo pode ser influenciado por fatores como normas relacionais, confiança, incertezas ambientais e relações de terceirização.

Normas relacionais são bastante utilizadas na literatura como mecanismo de governança protegendo empresas contra o comportamento oportunista (LAI; TIAN; HUO, 2012). Lee e Cavusgil (2006) argumentam que a governança baseada em normas é mais eficaz do que a governança baseada em contratos. Wu et al. (2007) examinaram o impacto de três formas de governança nas relações comerciais: confiança, compartilhamento de conhecimento e contratos e consideraram a confiança a única maneira eficaz de reduzir o oportunismo.

Em parcerias de negócios a confiança e o oportunismo não são mecanismos opostos, mas coexistentes, pois a confiança possibilita que parcerias sejam estabelecidas em bases que dispensam ou reduzem a necessidade de mecanismos de controle e execução dos contratos (BEGNIS; AREND; ALIEVI, 2017).

A proximidade existente entre as organizações, devido a existência de redes de suprimentos, reduz os riscos e minimiza ações oportunistas, comparativamente a um cenário de mercado aberto, onde a redução de risco seria explicada pela

confiança estabelecida entre as partes (BROMILEY, P.; HARRIS, 2006; CAPALDO; GIANNOCARO, 2015a; CHILES; MCMACKING, 1996; JU *et al.*, 2011).

A confiança consegue reduzir riscos a partir da criação de vínculos entre os parceiros, gerando incremento na partilha de informações e redução do oportunismo, pois o cumprimento de acordos estabelecidos entre parceiros tende a ser mais vantajoso que assumir um comportamento oportunista, o que pode levar à ruptura da parceria (BROMILEY, P.; HARRIS, 2006; JU *et al.*, 2011; KLEIN; RAI, 2009; LADO, AUGUSTINE A., RAJIV R. DANT, 2008; WANG; YE; TAN, 2014). Dessa forma, colocamos a partir dessas orientações teóricas, à seguinte proposição:

Proposição 5 (P5): O fator confiança reduz o oportunismo entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos

2.3.6 Conflitos

Wall e Calister (1995) definem conflito em redes de suprimentos como uma situação de tensão entre duas organizações, quando existe interferência da outra parte no alcance de metas estabelecidas. Esse tipo de conflito é um evento comum nas interações entre pessoas, empresas e redes de suprimentos, sendo importante para o sucesso das empresas e suas relações com os fornecedores. (DOĞAN *et al.*, 2010).

A confiança é um item fundamental para o sucesso de equipes de negócios pois incentiva a cooperação e minimiza o conflito improdutivo. Conflitos parecem ser oportunidades importantes para desenvolver confiança (DE DREU, 2008; TJOSVOLD, 2008).

De acordo com Ganesan (1994) e Kumar *et al.* (1995), confiança é definida como uma crença na benevolência e credibilidade de um parceiro comercial demonstra condições para reduzir conflitos, aprimorar a coordenação e incrementar a lealdade entre os parceiros comerciais (KRISHNAN *et al.*, 2006).

Muitos pesquisadores argumentam que a confiança é um ingrediente fundamental para manter a cooperação e evitar conflitos (BLOMQVIST, 2002; SALAM, 2017; YEUNG *et al.*, 2009), além de uma comunicação mais aberta, com o compartilhamento de informações (BLOMQVIST, 2002).

A informação é crucial para a construção da confiança, pois possibilita que os parceiros tenham conhecimento das rotinas uns dos outros e permite a resolução de conflitos (KWON; SUH, 2004).

A confiança reduz os riscos de conflitos, o que é crucial para obter os melhores benefícios e colaboração.(MANU *et al.*, 2015). A confiança com base em afetividade e baseada na cognição integra a organização evitando ou minimizando conflitos, litígios e reclamações (HEMPEL, PAUL S.; ZHANG, ZHI-XUE; TJOSVOLD, 2009).

Pesquisadores, usando métodos qualitativos (BARKER, 1993) e quantitativos longitudinais (LANGFRED, 2007), identificaram que conflitos dentro das equipes podem reduzir a confiança. Muitos pesquisadores argumentam que o conflito e a confiança estão intimamente relacionados e que normalmente o conflito é considerado hostil à confiança e podem afetar o modo como os protagonistas lidam com suas diferenças (HEMPEL, PAUL S.; ZHANG, ZHI-XUE; TJOSVOLD, 2009).

Apesar do conflito em si ter a capacidade de interromper a confiança, a forma como os membros da equipe abordam conflitos entre si é uma base importante sobre a qual eles decidem se podem confiar uns nos outros (BEERSMA *et al.*, 1999). Assim, conflito e confiança desempenham papéis cruciais em qualquer arranjo organizacional (WU; ZHAO; ZUO, 2017).

Johnston *et al.*(2004) reforçam que altos níveis comportamentos cooperativos interorganizacionais, como planejamento compartilhado e flexibilidade na coordenação de atividades, foram encontrados fortemente ligados à confiança do fornecedor e a menos conflitos na rede de suprimentos.

Barutcu (DOĞAN *et al.*, 2010) esclarece que os principais métodos de resolução de conflitos com os parceiros em uma rede de suprimentos são comprometimento, oferecer opções, desenvolver confiança e colaborar no planejamento conjunto. O desenvolvimento de confiança e a formação de alianças estratégicas com fornecedores também são métodos utilizados entre os parceiros.

Hempel *et al.* (2009) afirmam que a maneira como os conflitos são administrados pode ter um efeito sobre a confiança. Adotando a estratégia de gerenciamento de conflitos, os membros da equipe estão sinalizando uns aos outros, que dividem um senso comum de pertencimento e identidade e que todos podem compartilhar o sucesso da equipe. Esse sentimento de que todos os membros da equipe podem ter sucesso promove a confiança resultando na resolução de conflitos e aumentando o desempenho da equipe. Portanto, chegamos a seguinte proposição:

Proposição 6 (P6): O fator confiança reduz conflitos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos

2.4 Modelo proposto

Com base na fundamentação teórica apresentada percebe-se a importância do fator confiança em redes de suprimentos como objeto de pesquisa acadêmica, sendo considerado uma questão de relevância em organizações modernas que fazem parte de redes de suprimentos, podendo ser inclusive um indicador do grau de integração entre empresas e um elemento importante para eficiência e eficácia da rede.

A análise da fundamentação teórica sobre confiança levanta os seguintes pontos:

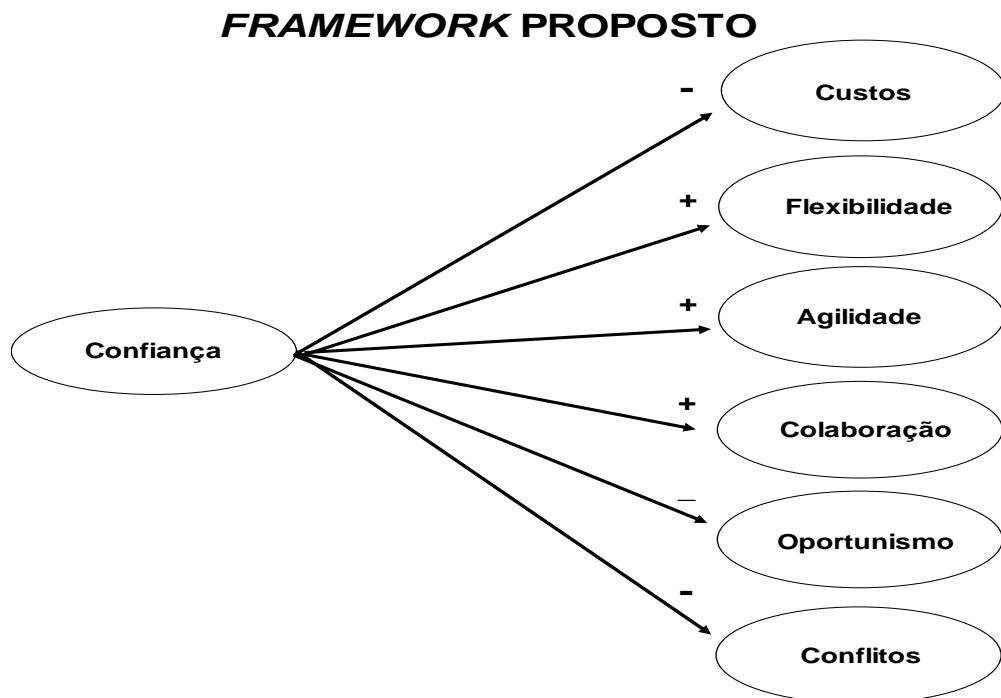
- Que se trata de um fator crítico para a manutenção das relações comprador-vendedor, onde existindo o desenvolvimento de parcerias entre as partes, possibilita a troca de informações, trocas mais abertas e honestas de dados e/ou informações valiosas, permitindo um planejamento mutuamente cooperativo, com menos preocupações e com a possibilidade reduzida de uso indevido de informação sendo portanto, o capital relacional baseado na confiança que leva a um compartilhamento de informações mútuas em um ambiente mais aberto e honesto (LI; YE; SHEU, 2014). (LI; YE; SHEU, 2014) A honestidade e a integridade são consideradas elementos-chave na construção e manutenção da confiança nas empresas que atuam em rede de suprimentos.

- A confiança não é apenas a base de todas as interações, é também um mecanismo eficiente para promover a cooperação entre fornecedores e clientes e para reduzir custos e riscos de transação.

Pontos como custos, flexibilidade, agilidade, colaboração, oportunismo e conflitos são partes inerentes ao processo de redes de suprimentos.

Para responder à questão de pesquisa deste estudo foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, documental e exploratória com abordagem qualitativa com vistas a verificar as seguintes proposições, baseada em modelo proposto.

Figura 2 – Framework Proposto



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

O modelo elaborado se justifica pelo fato que as proposições levantadas são consideradas como pontos importantes dentro de redes de suprimentos podendo inclusive serem responsáveis por criar dificuldades e até inviabilizar a operacionalização de uma rede se não forem tradados com atenção. Além do mais, através da aplicação da pesquisa tem-se a possibilidade de validar (ou não) as proposições propostas.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os procedimentos metodológicos de pesquisa utilizados nesse estudo.

Conforme Provdanov e Freitas (2013) a metodologia é vista “como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica”.

Uma pesquisa científica tem o objetivo de conseguir respostas para problemas em que não se possuem informações suficientes para sua resolução (GIL, 2010). Para o desenvolvimento do trabalho é necessário a utilização de um método de pesquisa adequado, que possibilite a coleta, tabulação e análise dos dados. O método a ser usado é uma ferramenta para transformar os dados coletados em informações úteis.

A Pesquisa Científica tem o objetivo de conhecer cientificamente um ou mais aspectos de determinado assunto. O produto final de uma pesquisa científica deve contribuir para o avanço do conhecimento humano (PROVDANOV; FREITAS, 2013).

O projeto de pesquisa contempla os planos e procedimentos utilizados para o estudo, envolvendo desde suposições mais amplas até os métodos utilizados para coleta e a análise de dados detalhados (CRESWELL, 2010). Dessa forma, o pesquisador necessita fazer escolhas envolvendo o método, a estratégia, as formas de coleta, a análise e a interpretação dos dados que desenvolvem uma lógica de argumentação e conclusão. Para um desenvolvimento satisfatório da pesquisa, a opção por um método adequado é fator de grande importância.

Lakatos e Marconi (2003, p.83) fazem a definição de método como: “[...] conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. A definição do método permite a orientação do pesquisador e encaminha a pesquisa de forma estruturada e organizada.

Creswell (2010) faz a apresentação de três tipos de projetos: qualitativos, quantitativos e métodos mistos. De acordo com o autor, a pesquisa qualitativa é uma forma de exploração e de entendimento do significado que as pessoas ou grupos dão a um problema social ou humano. Godoy (1995) relata que a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre indivíduos, locais e processos interativos, através do contato direto do investigador com a situação estudada, com vistas a entender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos. Já a pesquisa quantitativa é uma forma utilizada para testar teorias objetivas, com análise da relação entre as variáveis existentes, sendo que as variáveis podem ser medidas por uso de instrumentos, e realizando a submissão de dados numéricos à análise por meios

estatísticos (CRESWELL, 2010). O autor apresenta uma terceira abordagem, que é a pesquisa de métodos mistos, combinando / associando os métodos quantitativos e qualitativos. Esse tipo de pesquisa, conforme o autor, é algo mais amplo do que uma simples coleta e análise de dois tipos de dados, pois utiliza o uso de duas abordagens conjuntamente, de forma que o resultado geral obtido no estudo seja superior ao que seria possível obter com as pesquisas quantitativa e qualitativa de forma isolada. Com a explanação dos três tipos de projetos de pesquisa, para o desenvolvimento do presente estudo, foi utilizada a abordagem qualitativa, uma vez que foram utilizados dados qualitativos para entender e explicar o fenômeno a ser estudado.

As pesquisas também podem ser classificadas conforme seus objetivos gerais, se dividindo em três tipos: exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória objetiva propor uma maior familiaridade do investigador com o problema de pesquisa, com vistas a torná-la mais explícita (GIL, 2002). Conforme GIL (2002), pesquisas descritivas têm como principal objetivo fazer a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever com precisão os fenômenos e fatos de uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Já as pesquisas explicativas objetivam a identificação dos fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. O autor afirma, ainda, que esse tipo de pesquisa é o que permite o aprofundamento do conhecimento da realidade, pois explica a razão para a ocorrência dos fenômenos.

3.1. Abordagem Metodológica

Conforme Creswell (2010) há três tipos de abordagens metodológicas em projetos de pesquisas:

Pesquisa qualitativa: método empregado para compreensão e análise dos aspectos ligados a indivíduos ou pessoas, onde o pesquisador faz a construção e a interpretação de um quadro complexo, holístico, analisando palavras, relatando pontos de vista dos informantes e conduzindo os estudos no local natural em que os fenômenos acontecem.

Pesquisa quantitativa: método utilizado para teste de teorias por meio do inter-relacionamento entre variáveis e hipóteses de um fenômeno que seja mensurável através de procedimentos estatísticos e que, quando concluída a análise, seja possível que as conclusões sejam generalizadas e seus resultados replicados.

Pesquisa de métodos mistos: método que combina o uso do método qualitativo com o método quantitativo na coleta e análise dos dados.

Nesse estudo será adotada a pesquisa qualitativa por ser a mais adequada para buscar as respostas para o questionamento do trabalho se justificando pela necessidade de se conseguir um maior aprofundamento sobre o quesito confiança em redes suprimentos. A referida escolha permite obter uma visão holística dos fatos e a abrangência e a complexidade da situação proposta requerem uma metodologia que permita a captação de detalhes necessários para sua análise (CRESWELL, 2010) .

3.1.1 Objetivos Metodológicos

As pesquisas possuem objetivos metodológicos diversos existindo a possibilidade de grande variação nos procedimentos e nas estratégias metodológicas dependendo do tipo de estudo que se decide desenvolver. As pesquisas possuem o intuito de alcançar objetivos diferentes podendo torná-las singulares, porém, referente aos objetivos mais gerais, as pesquisas podem ser classificadas conforme segue (GIL, 2010 p.27; HAIR *et al.*, 2005 p.84; VERGARA, 2013 p.42).

- a) Pesquisa exploratória – quando existe diminuto conhecimento acumulado, é voltada para descobertas, com vistas a verificar teorias, suas causas e relações;
- b) Pesquisa descritiva – objetiva a descrição de características de determinado fenômeno ou de determinada população;
- c) Pesquisa explicativa – procura esclarecer quais os fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto aos objetivos metodológicos a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória: apesar da existência de literatura a respeito de confiança e redes de suprimentos, as pesquisas que abordam o assunto tratam confiança de forma isolada sem a elaboração de modelos que correlacionem diversas variáveis.

3.1.2 Procedimentos Metodológicos

De acordo com Creswell (2010 p.26) existem três tipos de projetos de pesquisa:

- 1) Estratégia qualitativa – é a forma para pesquisar e compreender o significado que um grupo ou indivíduo atribuem a um determinado problema (seja ele social ou humano), sendo a interpretação dos dados realizada pelo pesquisador, a respeito dos significados dos dados;

2) Estratégia quantitativa – é a estratégia para testar teorias objetivas, averiguando as relações entre variáveis, permitindo ser mensuradas por instrumentos, para que dados numéricos possam ser estudados e analisados por procedimentos estatísticos;

3) Estratégia de métodos mistos – faz a combinação das pesquisas qualitativas e quantitativas, sendo que, além da coleta e análise de dados, envolve a análise conjunta dos dados qualitativos e quantitativos.

A pesquisa se enquadra como estudo exploratório envolvendo a estratégia qualitativa, pois contém elementos de uma pesquisa qualitativa, ou seja, aquela em que não há possibilidade de mensuração, devido não serem os elementos expressos por dados ou números. A justificativa se dá pelo fato e necessidade de aprofundar a respeito do quesito confiança dentro de redes de suprimentos.

O quadro abaixo expõe de maneira mais precisa as estratégias de pesquisa:

Quadro 2 - Estratégias de pesquisa

Quantitativa	Qualitativa	Métodos Mistos
Projetos experimentais	Pesquisa narrativa	Sequencial
Projeto de levantamento (survey)	Fenomenologia	Concomitante
	Etnografia	Transformativo
	Teoria fundamentada	
	Estudo de caso	

Fonte: Creswell (2010 p.36).

O quadro apresenta um comparativo entre as estratégias de investigação e os tipos de pesquisa associados. Cada estratégia varia conforme o objetivo que se pretende alcançar no campo onde o fenômeno será observado. Nessa dissertação será adotada como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso, onde o quesito confiança em Rede de Suprimentos será investigado e como este quesito, pode influenciar os fatores custos, flexibilidade, agilidade, colaboração, oportunismo e conflitos. Na estratégia de pesquisa de estudo de caso o pesquisador explora um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Também obtém informações utilizando diversos procedimentos de coleta de dados durante um determinado período.

Para essa dissertação, o método de pesquisa mais apropriado é o estudo de caso múltiplos, pois neste trabalho está sendo utilizado a questão de pesquisa do tipo “como”, além de também atender aos demais requisitos apresentados por Yin (2010), que é analisar um fenômeno contemporâneo da vida real a respeito do qual o pesquisador detém pouco ou nenhum controle.

3.2. Coleta de dados

A coleta de dados para desenvolver uma pesquisa engloba uma coleção sistemática, organizada, com análise de diversos materiais textuais, onde os eventos são estudados em seus ambientes e os resultados devem ser aplicáveis ou possam ser transferidos para outros elementos ou grupos com configurações semelhantes; sendo que a abordagem científica necessita de uma preparação meticulosa para estar isenta de falhas, devendo ser coerente, compreensível e convincente (BOWEN, 2010 p.865).

Na coleta de dados procura-se identificar evidências que permitam responder às questões de estudo, vindas de seis fontes principais: 1) documentos, 2) registros em arquivos, 3) entrevistas, 4) observação direta, 5) observação participante, e 6) evidências físicas (YIN, 2010 p.124 - 140).

A coleta de dados foi realizada através da utilização da ferramenta *Google Drive*, com desenvolvimento de questionário do tipo escala de *Likert*, que são amplamente utilizadas para medir posturas e opiniões com um nível maior de nuance.

A coleta de dados encontra-se no apêndice 1 do trabalho.

3.3. Plano de Pesquisa

Uma pesquisa é definida pela sua condição de levantar questionamentos sem estabelecer resultados definitivos permitindo a transitoriedade como fonte principal de renovação científica (DEMO, 1997 p.34). Refere-se a condição de que se deve fazer questionamentos, sair em busca de respostas, sabendo-se que elas podem auxiliar na solução de uma dúvida, mas que, como pesquisadores, devem estar em constante estudo. A estratégia de pesquisa adotada é o de utilização de questionários com vistas a colher informações a respeito do quesito confiança e testar as proposições levantadas nesse trabalho de pesquisa. Para tanto será aplicado o questionário a duas empresas e seus respectivos fornecedores.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os dados e as informações coletadas sobre a rede de suprimentos das empresas participantes do estudo: a empresa BOTAM & BOTAM PIRACICABA LTDA, nome fantasia BOTAM OXICORTE, e a empresa CP KELCO Brasil S.A.

4.1 Empresa BOTAM

A empresa BOTAM & BOTAM PIRACICABA LTDA, nome fantasia BOTAM OXICORTE, é uma empresa sediada em Piracicaba, interior do estado de São Paulo, cuja atividade principal é o serviço de corte de chapas metálicas em diversos tamanhos, utilizando a tecnologia de Oxicorte, Laser, Plasma, CNC e Dobra, além de fabricação de telhas metálicas onduladas, trapézio, zipada e multi-dobra. A empresa atua no mercado há mais de 20 anos fornecendo produtos e serviços para o segmento de indústrias agrícolas, telecomunicações, eletroeletrônicas, metalúrgicas, têxtil, autopeças, máquinas e equipamentos de informática etc. Trata-se de uma empresa de pequeno porte de atuação regional com aproximadamente 40 funcionários.

4.1.1 Resultados da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida junto a empresa BOTAM e sua rede de fornecedores. Foram obtidas onze respostas ao questionário disponibilizado no link: <https://goo.gl/forms/fePBJmOZXEq18eF62>, no período compreendido entre 25/02/2019 a 16/05/2019.

A pesquisa consistiu em 18 questões sendo 13 questões estilo escala Likert e cinco questões abertas.

A seguir serão apresentados as questões e seus respectivos resultados, sendo para melhor compreensão os fornecedores serão designados de fornecedor A1 até fornecedor A10 e a empresa será denominada de empresa A.

1- Qual é o segmento em que a empresa atua?

Nessa questão os segmentos de atuação foram divididos em alimentício, metalúrgico, de autopeças, montadora e outros.

Gráfico 1 – Segmento de atuação das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

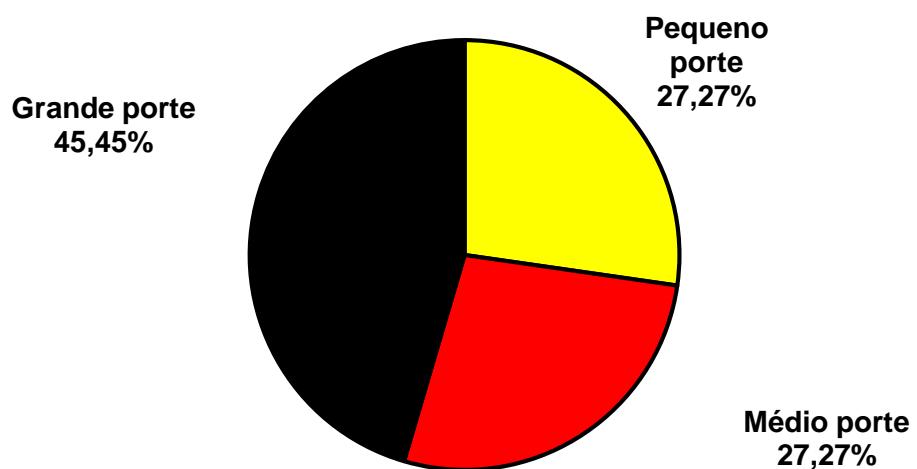
As empresas envolvidas na pesquisa totalizaram oito empresas do segmento metalúrgico, duas classificadas em outras e uma empresa do segmento de autopeças.

A empresa A se enquadrou no segmento metalúrgico, bem como os fornecedores A1, A2, A3, A4, A7, A8 e A10. No segmento *outros* se enquadram os fornecedores A5 e A9. O fornecedor A6 se enquadrou como empresa de autopeças.

2- Como você classifica o porte da sua empresa?

Foi dividida a questão em pequeno porte, médio porte e grande porte.

Gráfico 1 - Porte das empresas



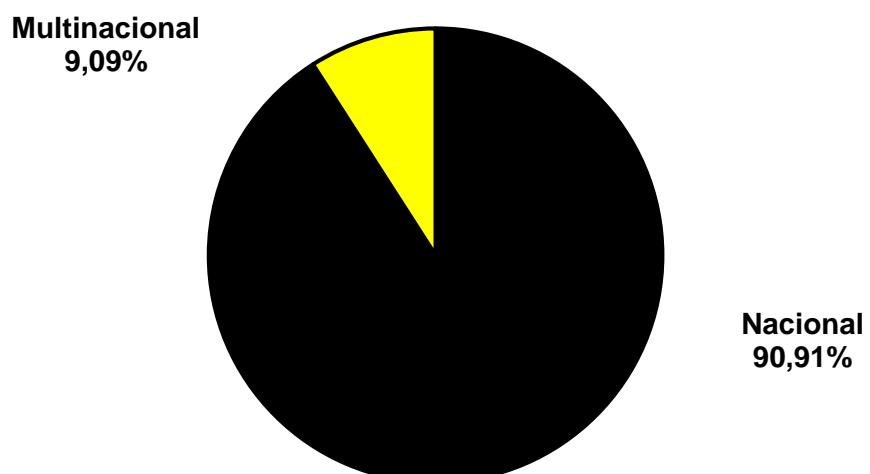
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A empresa A se declarou de pequeno porte, bem como os fornecedores A1 e A4. Os fornecedores A3, A5 e A7 se declararam de médio porte e os fornecedores A2, A6, A8, A9 e A10 se classificaram como de grande porte.

3- Nacionalidade da empresa

Foi perguntado se a empresa era nacional ou multinacional. Um total de 10 empresas se declararam nacionais e uma multinacional.

Gráfico 2 - Nacionalidade da empresa

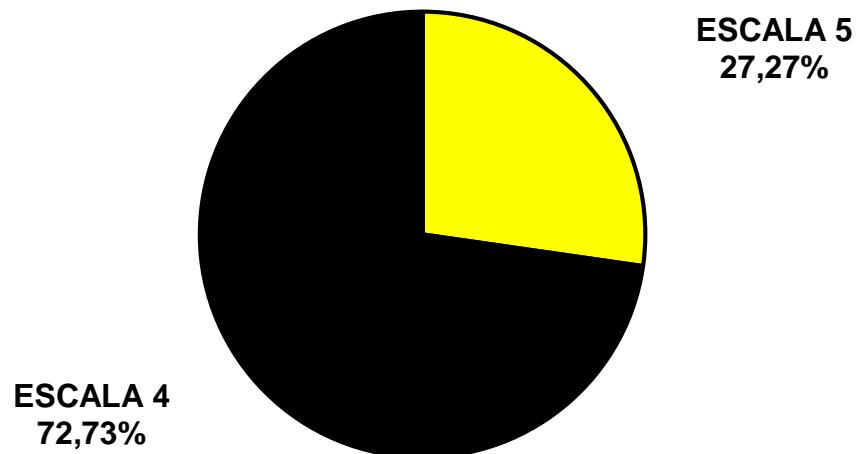


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Empresas nacionais: Empresa A e fornecedores A1 ao A5 e os fornecedores A7 ao A10. O fornecedor A6 deu a denominação multinacional.

4- Dentro do segmento de negócios da empresa, qual a importância do quesito confiança dentro na rede de suprimentos existente na empresa? (Entendendo confiança como o grau de integração entre as empresas, relação entre elas, comprometimento, transparência, sinceridade, auxílio mútuo, resolução de problemas), onde: (1) sem importância e (5) muito importante:

Gráfico 3 - Importância do Quesito Confiança



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme pode ser observado no gráfico, 73,73% das empresas pesquisadas consideram muito importante o quesito confiança dentro na rede de suprimentos existente na empresa e 27,27% classificaram o quesito na escala 4.

A empresa A e os fornecedores A2, A3, A5, A6, A7, A8 e A9 classificaram como muito importante (escala 5) o quesito confiança dentro da rede de suprimentos da empresa. Os fornecedores A1, A4 e A10 classificaram o quesito confiança em uma escala 4.

As empresas de grande porte se distribuíram em quatro empresas considerando muito importante o quesito confiança e uma empresa se posicionando

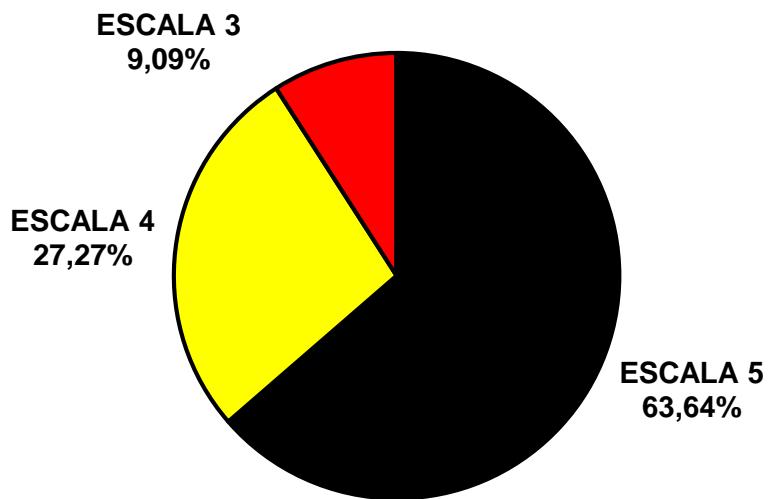
na escala 4. As empresas de médio porte todas classificaram o quesito confiança como muito importante. Entre as empresas de pequeno porte uma empresa classificou como muito importante e duas classificaram na escala 4.

Pelos resultados apresentados percebe-se que o quesito confiança possui grande importância para a empresa A e sua rede de fornecedores, pois a totalidade de respostas se concentraram nas escalas 4 e 5.

As respostas reforçam a posição de Oláh (2017), que afirma que a confiança é determinante para as organizações e de Svensson (2001), que afirma que a existência de confiança com certeza influenciará relacionamento de negócios em redes de suprimentos.

5- Qual o nível de confiança você atribui aos membros da rede de suprimentos da empresa (entendendo confiança como o grau de integração entre as empresas, relação entre elas, comprometimento, transparência, sinceridade, auxílio mútuo, resolução de problemas), onde: (1) muito baixo e (5) muito alto:

Gráfico 4 - Nível de confiança atribuído



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

63,64% das empresas consideram muito alto o nível de confiança atribuídos aos membros da rede de suprimentos. Outros 27,27% entendem que o nível de confiança se posiciona na escala 4 e 9,09% se posicionaram na escala 3.

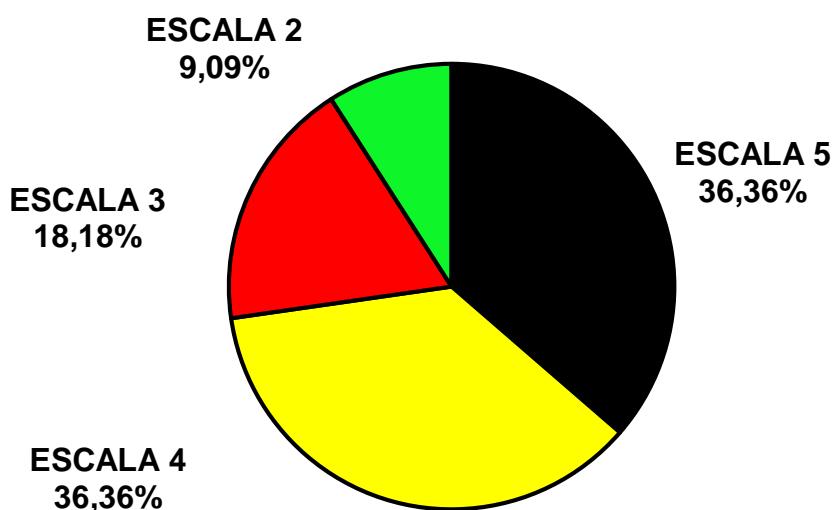
A empresa A e os fornecedores A1, A2, A3, A4, A5 e A9 afirmaram ser muito alto o nível de confiança atribuído aos membros da rede de suprimentos (escala 5). Os fornecedores A6 e A7 atribuíram escala 4 ao nível de confiança aos participantes da rede e o fornecedor A8, atribuiu escala 3 para o nível de confiança para as empresas envolvidas na rede de suprimentos.

As empresas de grande porte, duas consideram o nível muito alto, duas atribuíram a escala 4 e uma atribuiu a escala três. Entre as médias empresas duas se posicionaram considerando muito alto o nível de confiança e uma se posicionou na escala 4. As empresas e pequeno porte as três empresas atribuíram escala 5, ou seja, também consideram muito alto o nível de confiança atribuídos aos membros da rede de suprimentos.

Nota-se que a maioria das empresas (90,91%) atribuem uma escala elevada ao nível de confiança as empresas que são membros de uma rede de suprimentos, o que reforça o afirmado por Wallenburg *et al.* (2011), que os parceiros que confiam uns nos outros ficarão mais satisfeitos e perceberão menos riscos nas transações e contribuem substancialmente para o sucesso da rede de suprimentos e seu desempenho (KWON; SUH, 2004).

6- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz o nível de custos entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 5 - Fator confiança e redução do nível de custos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

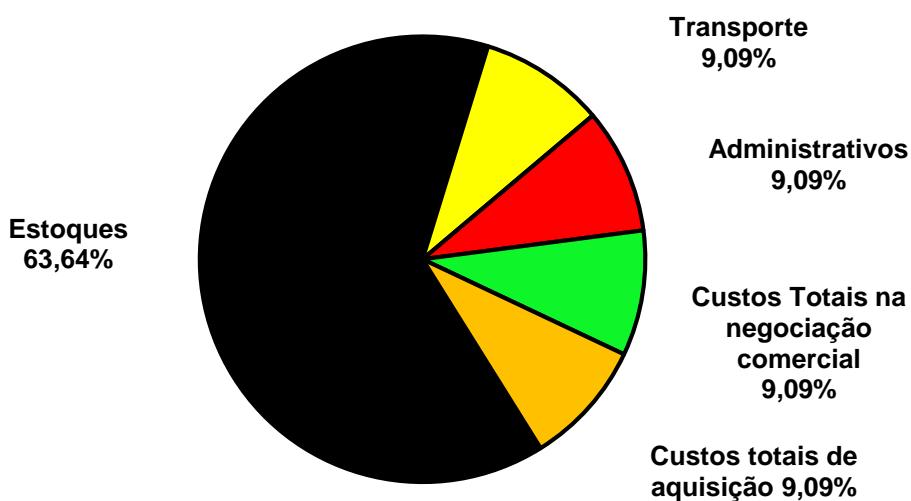
A empresa A e os fornecedores A2, A5 e A9 entendem que o quesito confiança reduz custos da rede de suprimentos (escala 5 – 36,36%). Os fornecedores A1, A3, A7 e A10, atribuem a escala 4 (36,36%) concordando com a proposição formulada. Os fornecedores A6 e A8 consideram a escala 3 (18,18%) para a proposição e o fornecedor A4 se posiciona com a escala 2 (9,09%), discordando da proposição apresentada. As empresas de grande porte (duas delas) concordam plenamente que o fator confiança reduz o nível de custos, uma concorda na escala 4 e duas se posicionaram na escala 3. Entre as empresas de médio porte uma delas concorda plenamente e duas concordam se posicionando na escala 4. As três empresas de pequeno porte se posicionaram nas escalas 5, 4 e 3.

Empresas de grande porte duas empresas delas atribuíram escala 5 concordando plenamente com a questão, uma empresa atribuiu escala 4 e duas empresas escala 3. As empresas de médio porte, uma se posicionou na escala 5 e duas empresas na escala 4. Empresas de pequeno porte uma na escala 5, uma na escala 4 e uma na escala 2.

Alves *et al.*(2015), afirma que uma rede de suprimentos tem no quesito confiança uma vinculação a fatores como melhor desempenho e redução de custos, auxiliando na formação de redes de suprimentos.

7- Se existe redução de custos, por favor, qual (is) tipo (s) de melhorias de custos é (são) percebidos?

Gráfico 6 - Melhorias de custos percebidas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

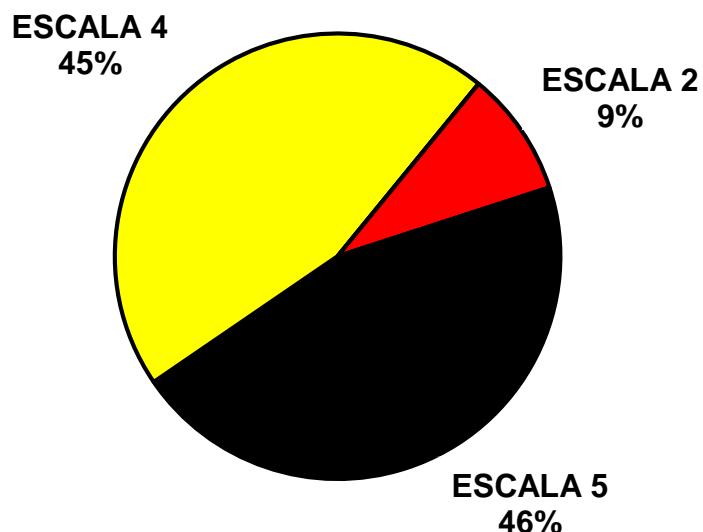
Segundo as empresas pesquisadas o quesito estoque aparece como o principal tópico de redução de custos decorrentes da existência do fator confiança (63,64%), seguido do transporte, administrativos e custos de aquisição e custos de negociação comercial com 9,09% cada tópico. Apontaram os estoques como melhorias de custo decorrentes do fator confiança a empresa A e os fornecedores A1, A2, A3, A4, A7 e A10. Administrativos foi apontado pelo fornecedor A6, enquanto o fornecedor A9 apontou custos totais de aquisição e o fornecedor A8 apontou custos totais de negociação comercial.

As empresas de pequeno porte em sua totalidade (empresa A e fornecedores A1 e A4) entendem que o impacto de redução de custos, ocorrem nos estoques, enquanto que as empresas de médio porte se dividem com o tópico estoques (A3 e A7) e transportes (A5). As empresas de grande porte apontaram estoques (A2 e A10), administrativos (A6), custos totais de negociação (A8) e custos totais de aquisição (A9).

Percebe-se dessa forma que as respostas obtidas junto às empresas pesquisadas confirmam que existe uma correlação significativa direta e mensurável entre alto nível de confiança e custos (COVEY, S.M.; LINK, G.; MERRILL, 2012).

8- Esse impacto no nível de custos, permite a empresa melhorar sua competitividade? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 7 - Nível de custos e melhoria da competitividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nessa questão cinco empresas responderam que o impacto do fator confiança na redução de custos permite melhoria da competitividade na escala 5, cinco empresas se posicionaram na escala 4 e uma empresa se posicionou na escala 2.

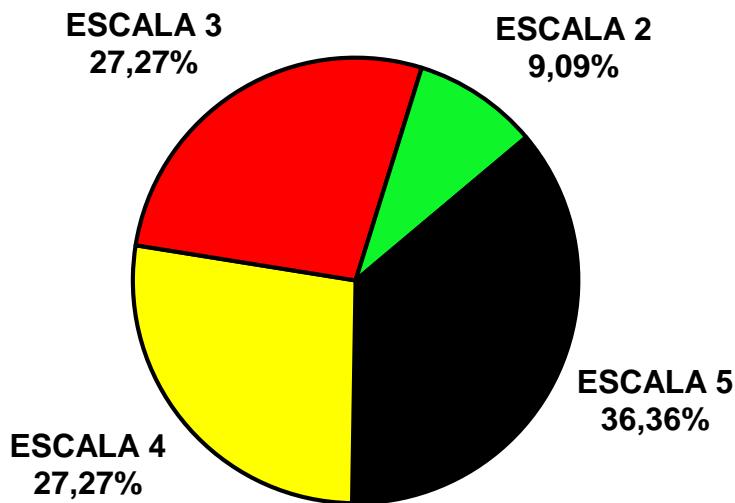
A empresa A e os fornecedores A2, A3, A5 e A9 assinalaram que concordam plenamente, os fornecedores A1, A6, A7, A8 e A10 assinalaram a escala 4 e o fornecedor A4, assinalou a escala 2.

Na escala 5 se posicionaram duas empresas de grande porte, duas empresas de médio porte e uma empresa de pequeno porte. Na escala 4 se posicionaram três empresas de grande porte, uma de médio porte e uma de pequeno porte. Na escala 2 uma empresa de pequeno porte se posicionou.

Nota-se que as empresas de grande porte conseguem identificar mais claramente as oportunidades de melhorar a competitividade com o fator confiança. Mesma situação se percebe (porém em menor escala) com as empresas de médio porte que foram pesquisadas. Esses resultados vão de encontro com a afirmativa de Ding, Guo e Liu (2011), que afirmam que a competitividade está relacionada com a redução de custos.

9- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, melhora a flexibilidade entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 8 - Fator confiança e melhora da flexibilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nessa pergunta 36,36% (quatro) das empresas afirmaram concordar plenamente com a afirmação que o fator confiança melhora a flexibilidade entre os membros da rede de suprimentos. Três empresas (27,27%) se posicionaram na escala 4 e o mesmo percentual na escala 3. Uma empresa (9,09% total) respondeu se encaixar na escala 2.

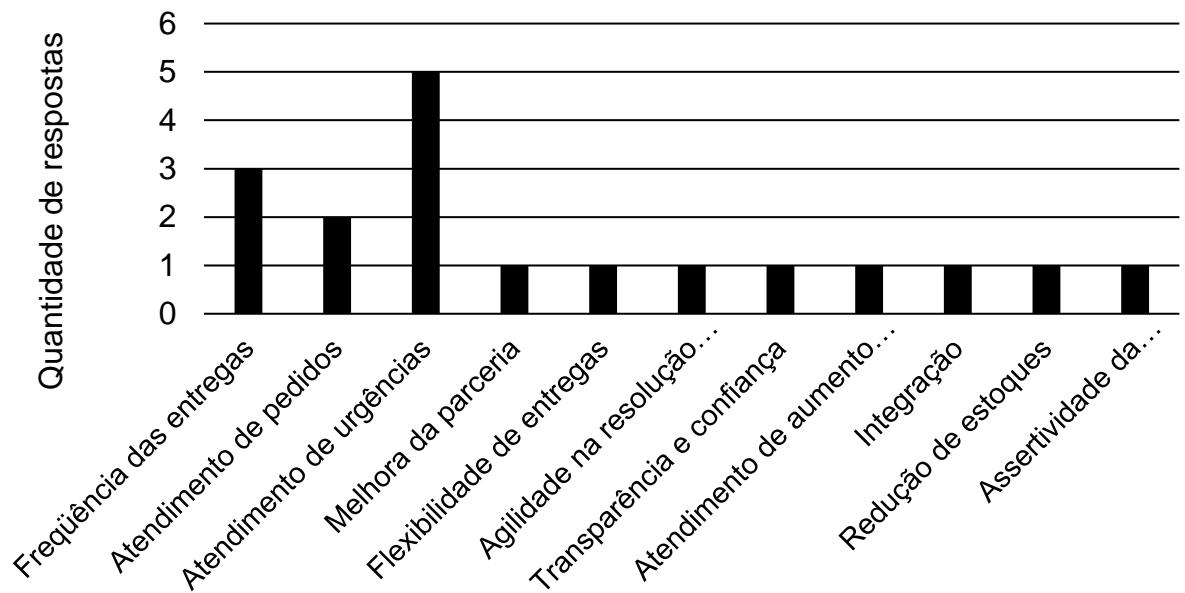
A empresa A e os fornecedores A2, A3 e A5 responderam concordar plenamente, os fornecedores A7, A8 e A9 se posicionaram na escala 4, os fornecedores A1, A6 e A10 responderam a escala 3 e o fornecedor A4 respondeu a escala 2.

Entre as empresas de grande porte uma respondeu concordar plenamente, duas responderam a escala 4 e duas se colocaram na escala 3. As empresas de médio porte, duas concordam plenamente e uma se posicionou na escala 4. As empresas de pequeno porte se dividiram entre escala 5, escala 3 e escala 2 (uma empresa em cada escala).

Os resultados encontrados justificam o defendido por Youn, Hwang e Yan (2012) que afirmam que a confiança melhora a flexibilidade e Oláh (2017) que defende que o fator confiança impacta na agilidade nas empresas.

10- Qual (is) tipo (s) de melhoras de flexibilidade é (são) percebidos?

Gráfico 9 - Melhora de flexibilidade percebida



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As melhorias advindas da melhora da flexibilidade devido ao fator confiança são a frequência de entregas com três respostas, atendimento de pedidos com duas respostas, atendimento a urgências com cinco respostas, melhora da parceria, flexibilidade de entregas, agilidade na resolução de problemas, transparência e confiança, atendimento de aumento de necessidades, integração e redução de estoques e assertividade da programação de produção, todas com uma resposta cada.

Responderam frequência de entregas a empresa A e os fornecedores A6 e A7. Os fornecedores A1 e A9 responderam atendimento de pedidos, os fornecedores A2, A7, A8, A9 e A10 responderam atendimento de urgências. Melhora da parceria foi a pontado pelo fornecedor A10 enquanto que flexibilidade de entrega foi apontado pelo fornecedor A8, agilidade na resolução de problemas foi indicado pelo fornecedor A6, transparência e confiança foi assinalado pelo fornecedor A5, atendimento de aumento de necessidades foi apontado pelo fornecedor A1. Integração o fornecedor A2 reportou como flexibilidade percebida, redução de estoques foi a resposta do fornecedor A9 e assertividade na programação de produção foi a resposta do fornecedor A3.

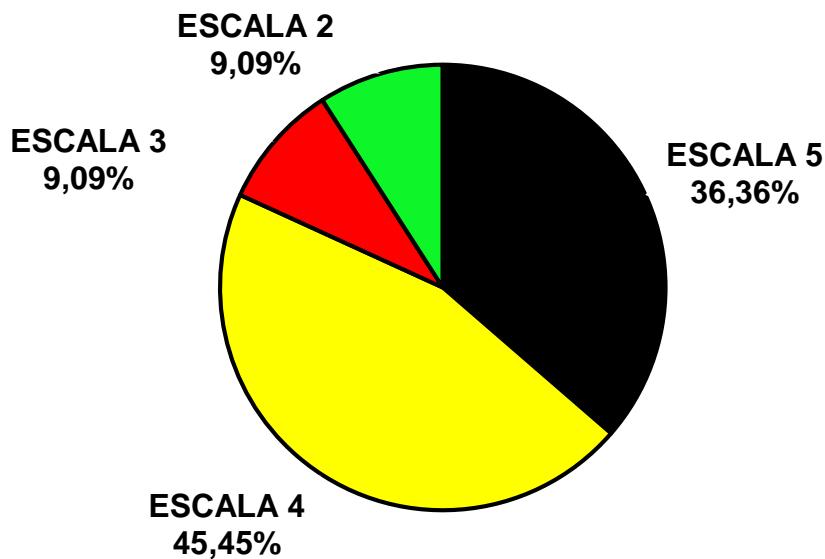
As empresas de grande porte apontaram a integração, agilidade na resolução de problemas, frequência e flexibilidade de entregas, atendimento de urgências e melhora da parceria como pontos de melhorias na flexibilidade entre empresas de uma rede de suprimentos resultantes do fator confiança.

As empresas de médio porte destacaram a redução de estoques, assertividade da programação de produção, transparência e confiança e atendimento de urgências como os fatores que permitem a flexibilidade devido ao fator confiança.

As organizações que se declararam de pequeno porte mencionaram a frequência das entregas e atendimento de aumento de necessidades, como pontos de flexibilidade devido ao fator confiança.

11- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, aumenta a agilidade entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 10 - Fator confiança e melhoria da agilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Três empresas (36,36%) concordam plenamente que o fator confiança aumenta a agilidade entre as empresas membros de uma rede de suprimentos. Outras cinco empresas (45,45%) perfazendo um total de cinco empresas atribuíram a escala

4, uma empresa (9,09%) atribuiu escala 3 e outra empresa (9,09%) considerou a escala 2.

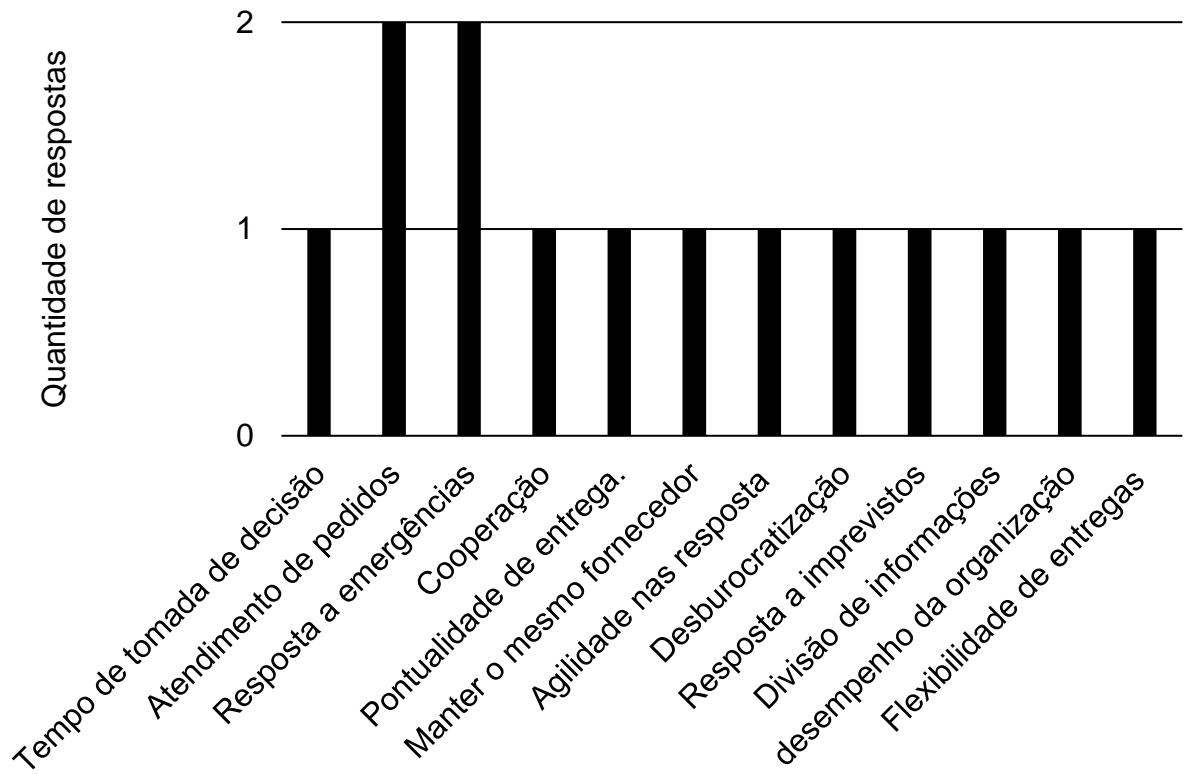
A empresa A e os fornecedores A2 e A3 atribuíram escala 5. Os fornecedores A1, A6, A7, A8 e A10 consideraram a escala 4 para questão levantada. O fornecedor A9 atribuiu a escala 3 e o fornecedor A4 considerou a escala 2 para a questão levantada.

As empresas de grande porte se distribuíram com uma empresa atribuindo a escala 5, três empresas na escala 4 e uma empresa na escala 3.

Já nas empresas de médio porte duas empresas atribuíram a escala 5 e uma empresa assinalou escala 4 para a proposição agilidade. As empresas de pequeno porte se distribuíram entre as escalas 5, 4 e 2 com uma empresa em cada escala.

12- Qual (is) tipo (s) de melhorias de agilidade é (são) percebidos?

Gráfico 11 - Melhoria de agilidade percebida



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nesta questão os respondentes se dispersaram em doze agilidades diferentes que foram: tempo de tomada de decisão, atendimento de pedidos, resposta a

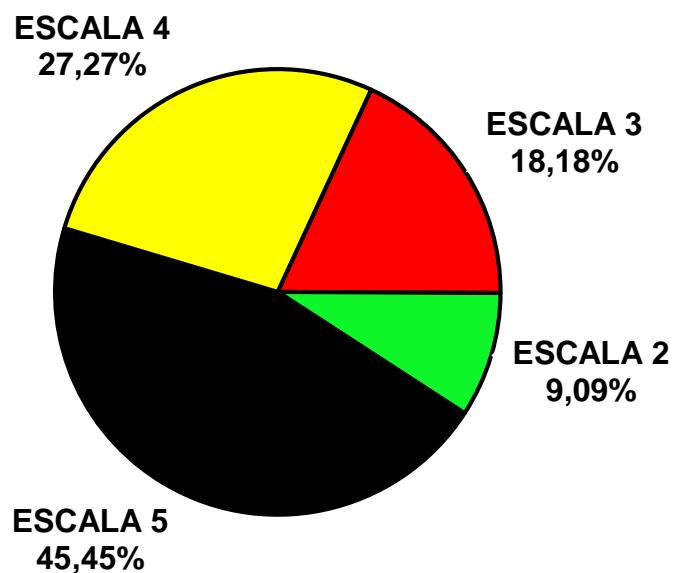
emergências, cooperação, pontualidade de entrega, manter o mesmo fornecedor, agilidade nas respostas, desburocratização, resposta a imprevistos, divisão de informações, desempenho da organização e flexibilidade de entregas. As agilidades atendimento de pedidos e resposta à emergências foram as únicas que foram mencionadas duas vezes pelos participantes da pesquisa.

A empresa A considerou resposta a emergências como principal agilidade obtida com o fator confiança. A empresa foi acompanhada pelo fornecedor A7. Atendimento a pedidos foi citada pelo fornecedor A10 e pela empresa A.

Cooperação foi apresentada pelo fornecedor A2. Pontualidade na entrega foi mencionada pelo fornecedor A3. O fornecedor A4 citou manter o mesmo fornecedor, Agilidade nas respostas foi apresentado pelo fornecedor A5, Desburocratização pelo fornecedor A5, Resposta a imprevistos pelo fornecedor A7, Divisão de informações pelo fornecedor A9, desempenho da organização pelo fornecedor A9 e Flexibilidade de entregas pelo fornecedor A10.

13- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, melhora a colaboração entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 12 - Fator confiança e melhora da colaboração



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

45,45% das empresas pesquisadas (cinco empresas) concordam plenamente que o fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos melhora a

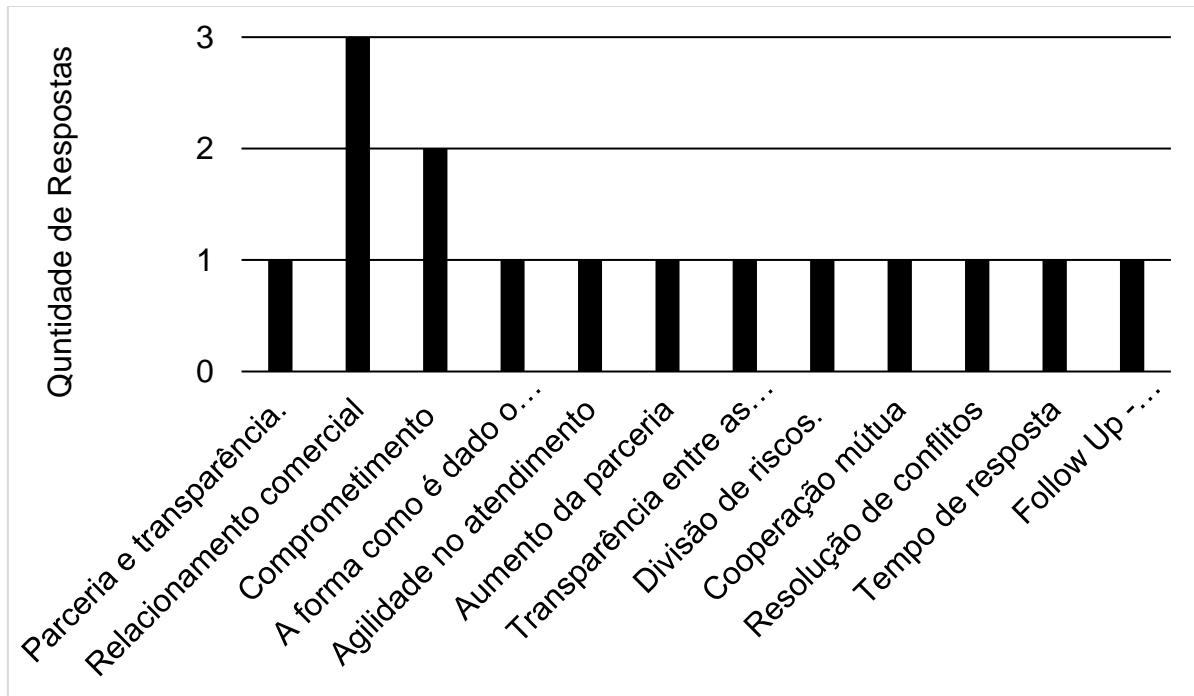
colaboração entre as empresas. Três empresas (27,27%) se posicionaram na escala 4, duas empresas (18,18%) responderam a escala 3 e uma empresa (9,09%) responderam a escala 2.

A empresa A concordou plenamente com a proposição apresentada, juntamente com os fornecedores A2, A3, A5 e A7. Os fornecedores A2, A8 e A9 responderam na escala 4, os fornecedores A6 e A10 assinalaram a escala 3 e o fornecedor A4 optou pela escala 2.

As empresas de grande porte optaram pelas escalas 5 (uma empresa), escala 4 (duas empresas) e escala 3 (duas empresas). As empresas de médio porte assinalaram a escala 5 (três empresas), concordando plenamente com a proposição apresentada. Já as empresas de pequeno porte escolheram as escalas 5, 4 e 2 (uma empresa cada).

14- Qual (is) tipo (s) de colaboração é (são) percebidos?

Gráfico 13 - Tipos de colaboração percebidas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 3 - Tipos de colaboração percebidas

TIPO DE COLABORAÇÃO	FREQUÊNCIA/EMPRESA	PORTE DA EMPRESA
Parceria e transparência.	1	Grande porte
Relacionamento comercial	3	Pequeno porte

Comprometimento	2	Grande porte / Médio porte
A forma como é dado o <i>feedback</i>	1	Médio porte
Agilidade no atendimento	1	Grande porte
Aumento da parceria	1	Médio porte
Transparência entre as empresas	1	Grande porte
Divisão de riscos.	1	Grande porte
Cooperação mútua	1	Grande porte
Resolução de conflitos	1	Grande porte
Tempo de resposta	1	Pequeno porte
<i>Follow-up - Acompanhamento</i>	1	Pequeno porte

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

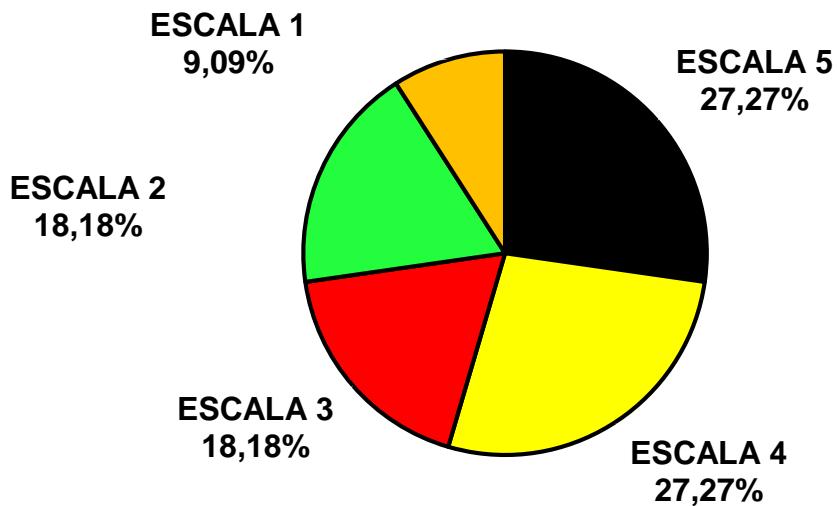
Houve 13 tipos de colaboração percebidas pelas empresas pesquisadas, onde percebe-se que os tipos de colaboração com maior frequência foram relacionamento comercial (3) e comprometimento (2).

Parceria e transparência foi assinalado pelo fornecedor A8 . Relacionamento comercial foi a opção da empresa A e dos fornecedores A1 e A4. Comprometimento foi manifestado pela empresa A2 e A3. A forma como é dado o feedback foi a escolha do fornecedor A5. Aumento da parceria foi a opção do fornecedor A7, transparência entre as empresas fornecedor A6, divisão de riscos fornecedor A9, Cooperação mútua fornecedor A10, resolução de conflitos fornecedor A10, tempo de resposta fornecedor A9, *Follow-up – acompanhamento* empresa A.

Nota-se nessa questão a preocupação das empresas de grande porte como comprometimento, Transparência entre as empresas, divisão de riscos, cooperação mútua, resolução de conflitos e agilidade de atendimento. As empresas de médio porte questões como comprometimento, aumento da parceria e a forma como é dado o *feedback*. As empresas de pequeno porte os fatores como relacionamento comercial e *follow-up* e acompanhamento como colaborações percebidas em decorrência do fator confiança.

15- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos reduz o oportunismo entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 14 - Fator confiança e redução do oportunismo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O oportunismo é considerado como uma postura organizacional com vistas a explorar determinada situação para obtenção de vantagens a seu favor (WILLIAMSON, 1985).

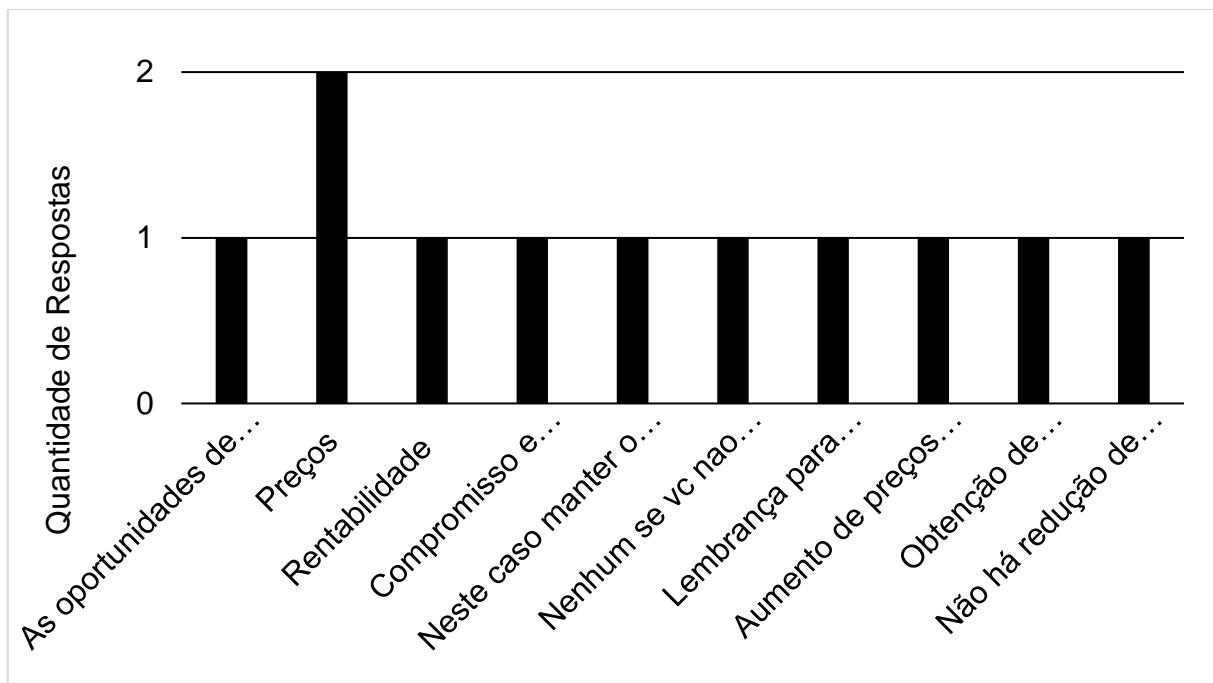
Neste quesito houve uma distribuição entre todos as escalas possíveis com 27,27% (3 empresas) concordando plenamente com a proposição de que o fator confiança reduz o oportunismo entre os membros da rede de suprimentos, outros 18,18% (2 empresas) entendem que a escala 4 é a adequada para essa proposição, 18,18% (2 empresas) se posicionaram na escala 3, 9,09% (1 empresa) entendem que a escala 2 e outros 10% (1 empresa) se posicionaram na escala 1.

A empresa A se posicionou concordando plenamente com a proposição bem como os fornecedores A1 e A2. Na escala 4 se posicionaram os fornecedores A3, A6 e A7. Na escala 3 os fornecedores A8 e A9. Na escala 2 fornecedores A4 e A10, e o fornecedor A5 na escala 1, discordando plenamente com a proposição apresentada.

As empresas de grande porte se dividiram em uma empresa na escala 5, uma empresa na escala 4, duas empresas na escala 3 e uma empresa na escala 2. Já as empresas de médio porte se dividiram em 2 empresas na escala 4 e uma empresa na escala 1. As empresas de pequeno porte duas empresas concordam plenamente com a proposição e uma empresa se posicionou na escala 2.

16- Qual (is) tipo (s) de oportunismo é (são) reduzidos devido ao quesito confiança?

Gráfico 15 - Tipos de oportunismo que podem ser reduzidos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 4 - Tipos de oportunismo que podem ser reduzidos

TIPO DE OPORTUNISMO	FREQUÊNCIA/EMPRESA	PORTE DA EMPRESA
As oportunidades de negócio entre vendedor e comprador aumentam	1	Pequeno porte
Preços	2	Grande porte e pequeno porte
Rentabilidade	1	Grande porte
Compromisso e Fidelidade.	1	Médio porte
Neste caso manter o mesmo fornecedor reduz a margem de venda	1	Pequeno porte
Nenhum se você não tiver confiança no trabalho de parceria , o trabalho fica inadequado.	1	Médio porte
Lembrança para futuros negócios	1	Grande porte
Aumento de preços devido a situações de mercado	1	Médio porte
Obtenção de vantagens comerciais em períodos de falta de matéria primas	1	Grande porte
Não há redução de oportunismo	1	Grande porte

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

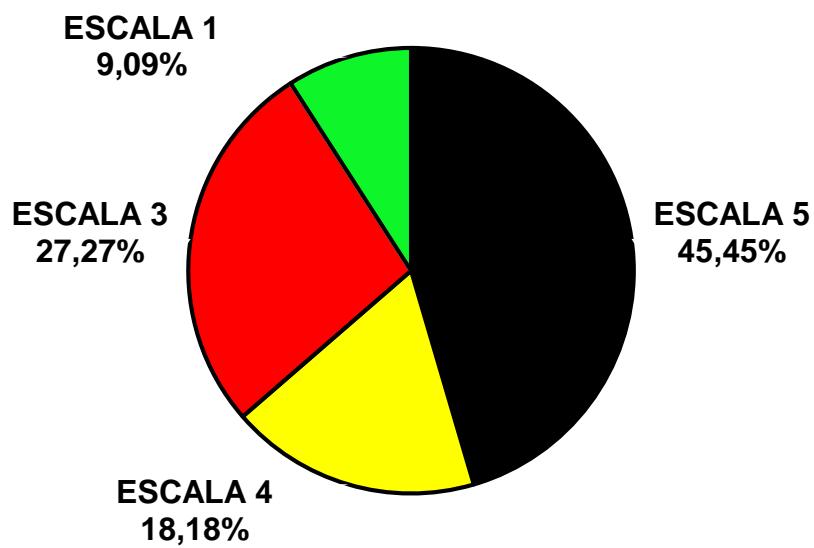
Nessa questão houve uma grande dispersão quanto a redução do oportunismo entre as empresas participantes, com duas empresas entendendo que preços são o

tipo de oportunismo que pode ser reduzido e os demais tipos sendo assinalados uma única vez.

A empresa A assinalou oportunidades de negócios entre vendedores e compradores aumentam, os fornecedores A1 e A7 assinalaram preços, o fornecedor A2, entendeu que a rentabilidade, fornecedor A3 compromisso e fidelidade, fornecedor A4 neste caso manter o mesmo fornecedor reduz a margem de venda, fornecedor A5 nenhum se você não tiver confiança no trabalho de parceria, o trabalho fica inadequado, fornecedor A6 lembrança para futuros negócios, fornecedor A8 aumento de preços devido a situações de mercado, fornecedor A9 obtenção de vantagens comerciais em períodos de falta de matéria primas e o fornecedor A10 entende que não há redução de oportunismo.

17- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz conflitos entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 16 - Fator confiança e redução de conflitos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

45,45% das empresas (5 no total) concordam plenamente com a afirmativa que o fator confiança reduz os conflitos entre empresas participantes de uma rede de

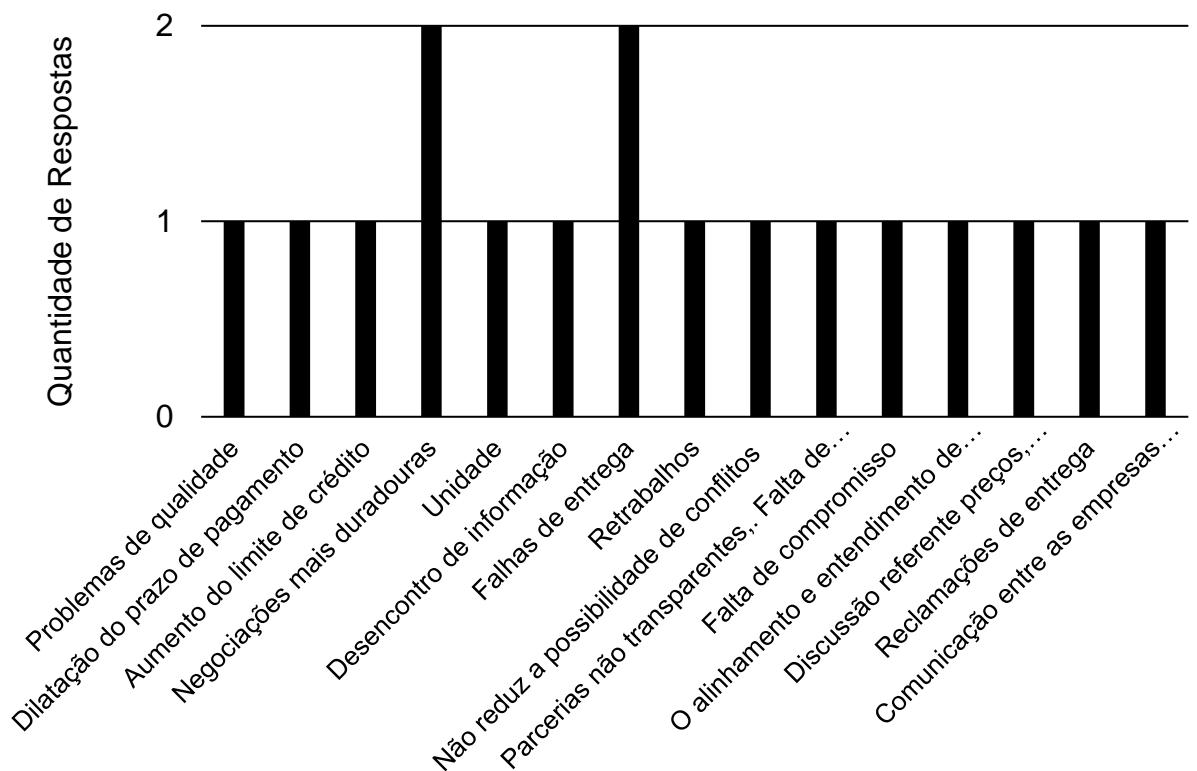
suprimentos. Outras duas empresas (18,18%) atribuíram a escala 4 para a afirmativa. Três empresas (27,27%) atribuíram escala 3. Uma empresa (9,09%) discorda plenamente da afirmativa apresentada.

A empresa A e os fornecedores A2, A3, A5 e A6 concordaram plenamente com a afirmativa. Fornecedores A1 e A7 atribuíram a escala 4. Os fornecedores A8, A9 e A10 atribuíram a escala 3 e o fornecedor A4 discorda plenamente que o fator confiança reduz os conflitos entre empresas participantes de uma rede de suprimentos.

Das empresas declaradas de grande porte, duas empresas concordam plenamente, e três empresas se posicionaram na escala 3. Das empresas de médio porte, duas empresas concordam plenamente com a afirmativa e uma empresa se posicionou na escala 4. Das empresas de pequeno porte, uma empresa se posicionou na escala 5 concordando plenamente, uma empresa atribui escala 4 e uma empresa discorda plenamente da afirmativa.

18- Qual (is) tipo (s) de conflito (s) é (são) reduzidos devido ao quesito confiança?

Gráfico 17 - Tipos de conflitos que podem ser reduzidos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quadro 5 - Tipos de conflitos que podem ser reduzidos

TIPO DE CONFLITO	FREQUÊNCIA/EMPRESA	PORTE DA EMPRESA
Problemas de qualidade	1	Pequeno porte
Dilatação do prazo de pagamento	1	Pequeno porte
Aumento do limite de crédito	1	Pequeno porte
Negociações mais duradouras	2	Pequeno porte
Unidade	1	Grande porte
Desencontro de informação	1	Médio porte
Falhas de entrega	2	Médio porte / Grande porte
Retrabalhos	1	Médio porte
Não reduz a possibilidade de conflitos	1	Pequeno porte
Parcerias não transparentes. Não clareza nas informações e com isso acarreta perda de tempo e conflitos.	1	Médio porte
Falta de compromisso	1	Médio porte
O alinhamento e entendimento de problemas internos entre as duas empresas	1	Grande porte
Discussão referente preços, discussões referente a procedimentos de entrega	1	Médio porte
Reclamações de entrega	1	Grande porte
Comunicação entre as empresas envolvidas na cadeia.	1	Grande porte

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Nessa questão também houve uma grande dispersão quanto a redução dos conflitos entre as empresas participantes, com duas empresas entendendo que há redução de conflitos com a existência de negociações mais duradoras, duas empresas entendendo que há redução de falhas de entregas as demais sendo assinalados uma única vez.

A empresa A assinalou os conflitos de problemas de qualidade, dilatação do prazo de pagamento e aumento do limite de crédito. *Negociações mais duradouras* foi apresentado pela empresa A1, unidade, pela empresa A2, desencontro de informação foi a resposta da empresa A3, *falhas de entrega* foi o conflito informado pelas empresas A3 e A9, *retrabalhos* também foi a resposta da empresa A3, a não redução da possibilidade de conflitos foi a resposta da empresa A4.

Parcerias não transparentes e não clareza nas informações e com isso acarreta perda de tempo e conflitos foi o que afirmou a empresa A5, que também citou a falta de compromisso.

O alinhamento e entendimento de problemas internos entre as duas empresas foi a posição da empresa A6, discussão referente preços, discussões referentes a procedimentos de entrega foi assinalado pela empresa A7, reclamações de entrega foi a posição da empresa A8 e comunicação entre as empresas envolvidas na cadeia foi a resposta da empresa A10.

4.2 Empresa CP KELCO

A empresa CP KELCO Brasil S.A. é uma empresa multinacional sediada em Limeira, interior do estado de São Paulo, com atividade principal na fabricação e comercialização de soluções hidrocolóides de origem natural, sendo a pectina um dos itens fabricados e comercializados no Brasil. A pectina é um biopolímero, utilizado no mercado farmacêutico, de bebidas e alimentos em geral. A empresa atua em sete países ao redor do mundo e faz parte de uma organização multinacional denominada JM HUBER, com sede em Atlanta nos Estados Unidos.

4.2.1 Resultados da pesquisa

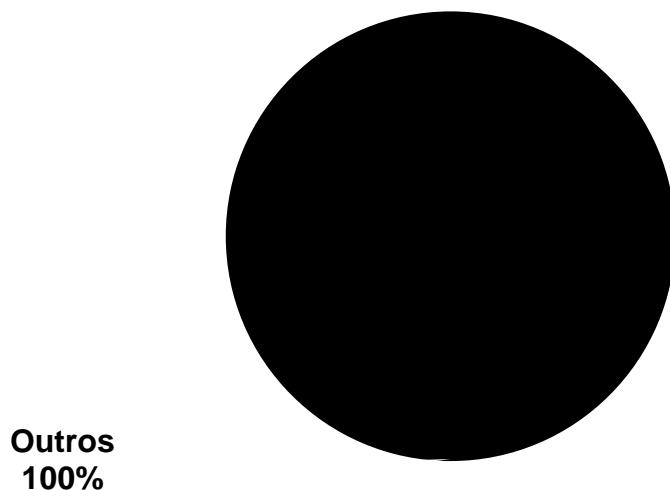
A pesquisa foi desenvolvida junto a empresa CP KELCO e sua rede de fornecedores. Foram obtidas dez respostas ao questionário disponibilizado no link: <https://forms.gle/KmuFxs2PhWf5VuM46>, no período compreendido entre 25/02/2019 a 17/05/2019.

A pesquisa consistiu em 18 questões sendo 13 questões estilo escala Likert e cinco questões abertas.

A seguir serão apresentados as questões e seus respectivos resultados, sendo para melhor compreensão os fornecedores serão designados de fornecedor B1 até fornecedor B9 e a empresa será denominada de empresa B.

1- Qual é o Segmento em que a Empresa atua?

Gráfico 18 - Segmento de atuação das empresas



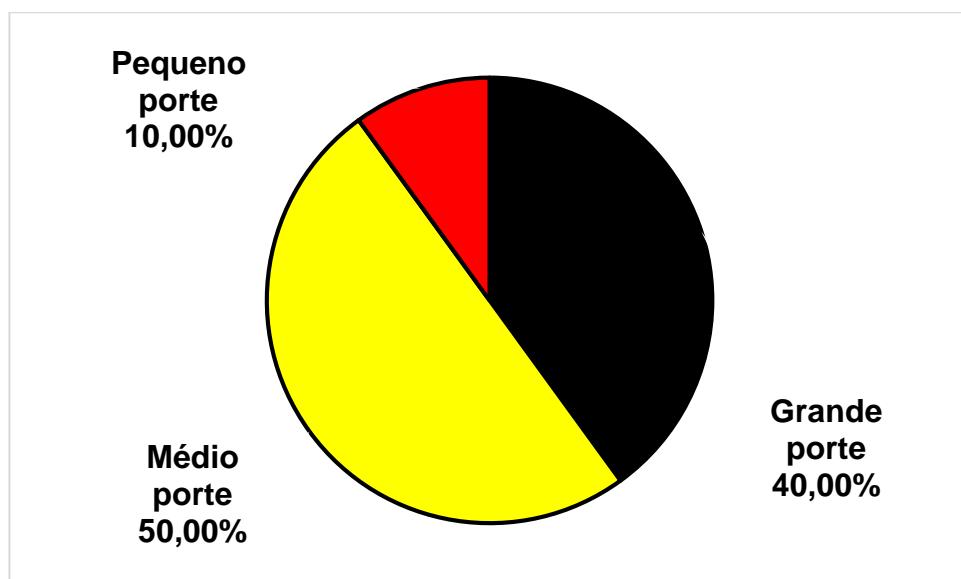
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As empresas envolvidas na pesquisa totalizaram 10 empresas classificadas como outras, conforme as opções disponíveis no questionário, que acabou não contemplando o segmento da empresa estudada e seus fornecedores.

2- Como você classifica o porte da sua empresa?

Foi dividida a questão em pequeno porte, médio porte e grande porte.

Gráfico 19 - Porte das empresas



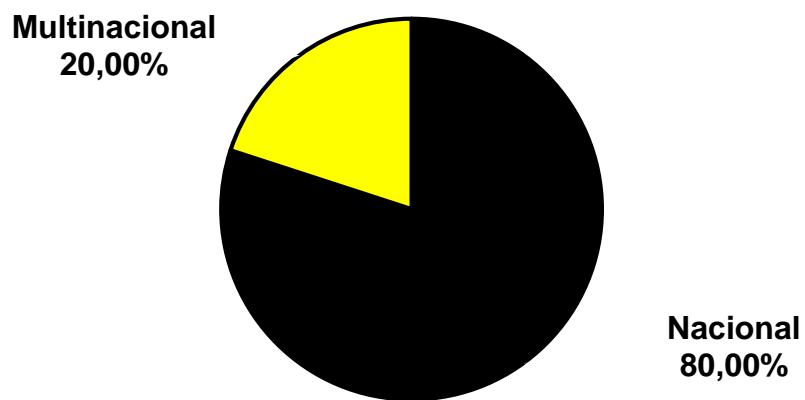
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A empresa B se declarou de grande porte, bem como os fornecedores B2, B6 e B8 totalizando quatro empresas. Os fornecedores B3, B4, B5, B7 e B9 se declararam

de médio porte com um total de cinco empresas. O fornecedor B1 se classificou como de pequeno porte

3- Nacionalidade da empresa

Gráfico 20 - Nacionalidade da empresa

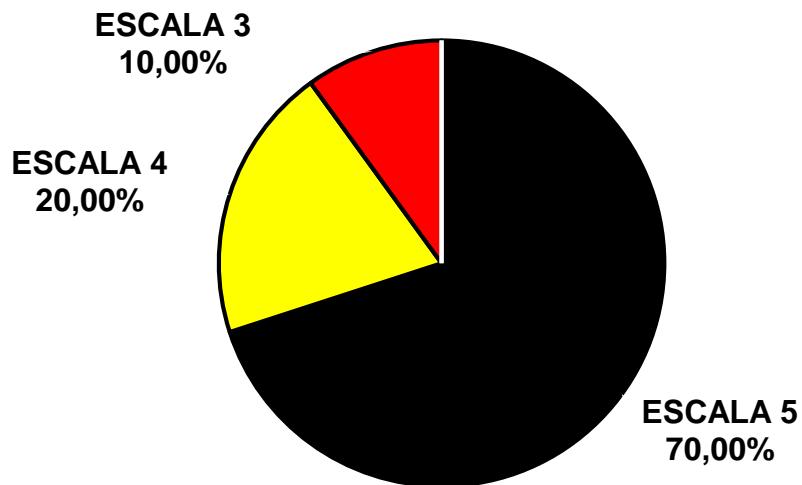


Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Empresas multinacionais: Empresa B e fornecedor B2. Os fornecedores B1, B3 a B9 se denominaram empresas nacionais.

4- Dentro do segmento de negócios da empresa, qual a importância do quesito confiança dentro na rede de suprimentos existente na empresa? (Entendendo confiança como o grau de integração entre as empresas, relação entre elas, comprometimento, transparência, sinceridade, auxílio mútuo, resolução de problemas), onde: (1) sem importância e (5) muito importante:

Gráfico 21 - Importância do Quesito Confiança



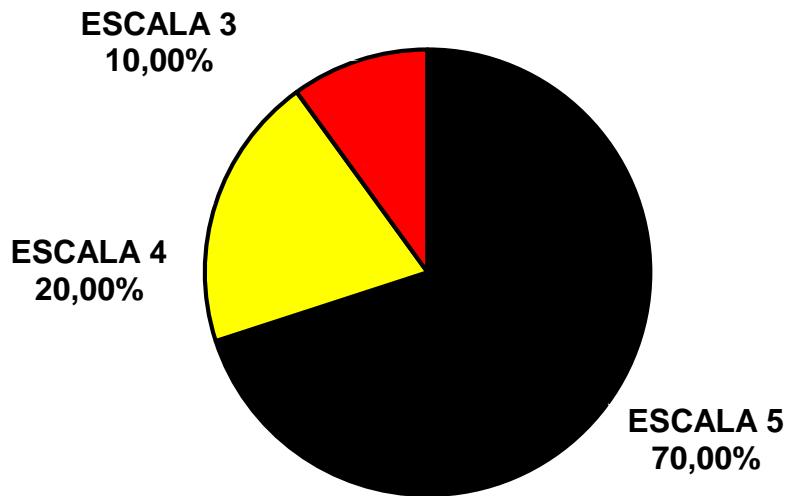
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A empresa B e os fornecedores B1, B2, B6, B7, B8 e B9 classificaram como muito importante (escala 5) o quesito confiança dentro da rede de suprimentos da empresa. Os fornecedores B3 e B5, classificaram o quesito confiança em uma escala 4. O fornecedor B4 classificou o quesito na escala 3.

Pelos resultados apresentados percebe-se que o quesito confiança possui grande importância para a empresa B e para a maioria de sua rede de fornecedores, pois a totalidade de respostas se concentraram nas escalas 4 e 5.

5- Qual o nível de confiança você atribui aos membros da rede de suprimentos da empresa (entendendo confiança como o grau de integração entre as empresas, relação entre elas, comprometimento, transparência, sinceridade, auxílio mútuo, resolução de problemas), onde: (1) muito baixo e (5) muito alto:

Gráfico 22 - Nível de confiança atribuído



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

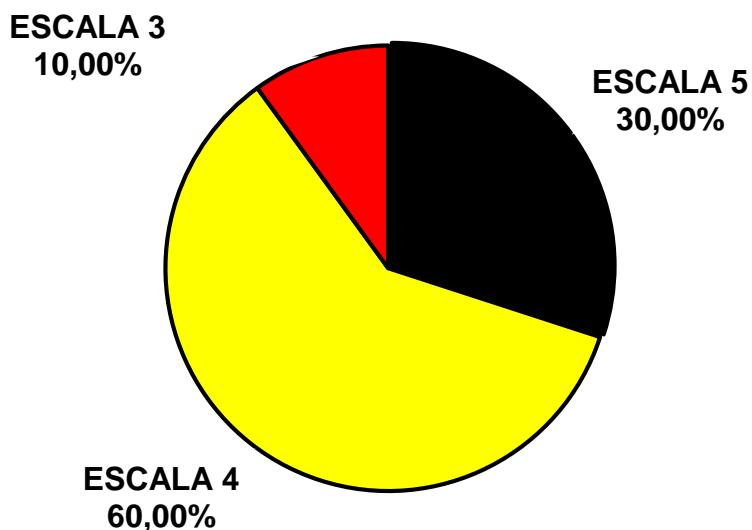
70% das empresas pesquisadas consideram muito alto o nível de confiança aos membros da rede de suprimentos da empresa. 20% se posicionaram na escala 4 e 10 % na escala 3.

Os fornecedores B1, B2, B3, B5, B6, B8 e B9 afirmaram ser muito alto o nível de confiança atribuído aos membros da rede de suprimentos (escala 5). A empresa B e o fornecedor B7 atribuíram escala 4 ao nível de confiança aos participantes da rede e o fornecedor B4 atribuiu escala 3 para o nível de confiança para as empresas envolvidas na rede de suprimentos.

Das empresas de grande porte três empresas atribuíram a escala 5 considerando muito alto o nível de confiança atribuído aos membros de uma rede de suprimentos e uma empresa atribuiu escala 4. Das empresas de médio porte, três empresas assinalaram como muito alto o nível de confiança (escala 5), uma empresa atribuiu a escala 4 e uma empresa atribuiu escala 3. A empresa de pequeno porte atribuiu a escala 5 considerando alto nível de confiança.

6- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos reduz o nível de custos entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 23 - Fator confiança e redução do nível de custos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nessa questão, 30% dos entrevistados concordam plenamente que a confiança existente entre os membros da rede de suprimentos reduz o nível de custos entre as empresas. A maioria das empresas (60%, seis empresas) entenderam que a confiança existente entre os membros da rede se posiciona na escala 4 e 10% (uma empresa) se posicionou na escala 3.

A empresa B e os fornecedores B1 e B2 concordam plenamente com a afirmativa elaborada na questão. Os fornecedores B3, B5, B6, B7, B8 e B9 responderam a escala 4, escala 3 foi assinalada pelo fornecedor B4

Das empresas de grande porte (total de quatro empresas) duas empresas atribuíram escala 5 concordando plenamente com a questão e outras duas empresas se posicionaram na escala 4. Entre as empresas de médio porte 4 se posicionaram na escala 4 e uma empresa se posicionou na escala 3. A empresa de pequeno porte, concorda plenamente que a confiança entre os membros reduza o nível de custos.

7- Se existe redução de custos, por favor, qual (si) tipo (s) de melhorias de custos é (são) percebidos?

Gráfico 24 - Melhorias de custos percebidas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

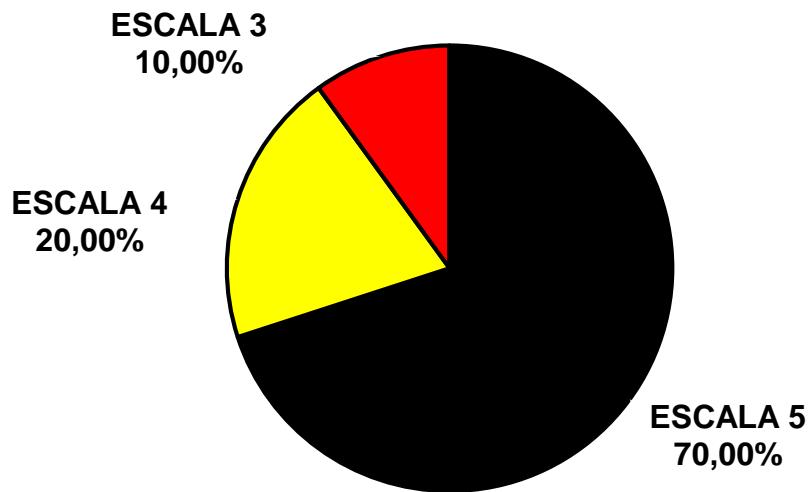
Conforme respostas das empresas participantes o quesito estoque aparece como o principal tópico de redução de custos em decorrência da existência do fator confiança (60%). Os quesitos transporte e administrativos são apontados por 20% das empresas cada um como pontos de melhorias na redução de custos.

Apontaram os estoques como melhorias de custo decorrentes do fator confiança a empresa B e os fornecedores B1, B2, B5, B8 E B9 (total 6 empresas). Administrativos foi apontado pelos fornecedores B4 e B6 (2 empresas), enquanto os fornecedores B3 e B7 apontaram transportes como principal ponto de redução de custos.

A empresa de pequeno porte (fornecedor B1) entende que o impacto de redução de custos ocorre nos estoques. Já as empresas de médio porte se dividem com o tópico estoques (B5 e B9), transportes (B3 e B7) a administrativos (B4). As empresas de grande porte apontaram estoques (empresa B, fornecedores B2 e B8) e administrativos (B6).

8- Esse impacto no nível de custos permite à empresa melhorar sua competitividade? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 25 - Nível de custos e melhoria da competitividade



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

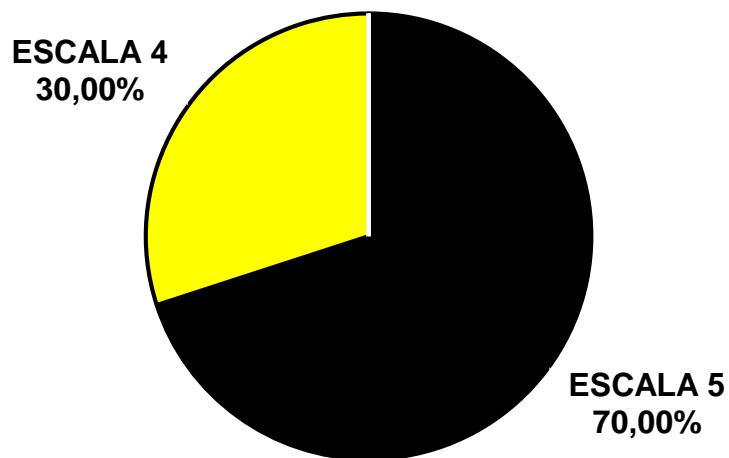
O resultado desta questão aponta que a maioria absoluta das empresas pesquisadas concordam plenamente que o impacto no nível de custos e permite à empresa melhorar sua competitividade. Tal afirmação fica evidenciado por 70% das empresas (total de 7) que responderam concordar plenamente, 20% (2 empresas) apontaram a escala 4 e uma empresa (10%) apontou a escala 3.

A empresa B e os fornecedores B3, B5 a B9 concordam plenamente que o impacto no nível de custos decorrentes do fator confiança permite a melhoria da competitividade. Os fornecedores B1 e B2 assinalaram a escala 4 e o fornecedor B4 assinalou a escala 3.

As empresas de grande porte (3 empresas) concordam plenamente com a questão e uma empresa se posicionou na escala 4. As empresas de médio porte (4 empresas) afirmaram concordar plenamente e uma empresa se posicionou assinalando a escala 3. A empresa de pequeno porte respondeu a escala 4.

9- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos melhora a flexibilidade entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 26 - Fator confiança e melhora da flexibilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

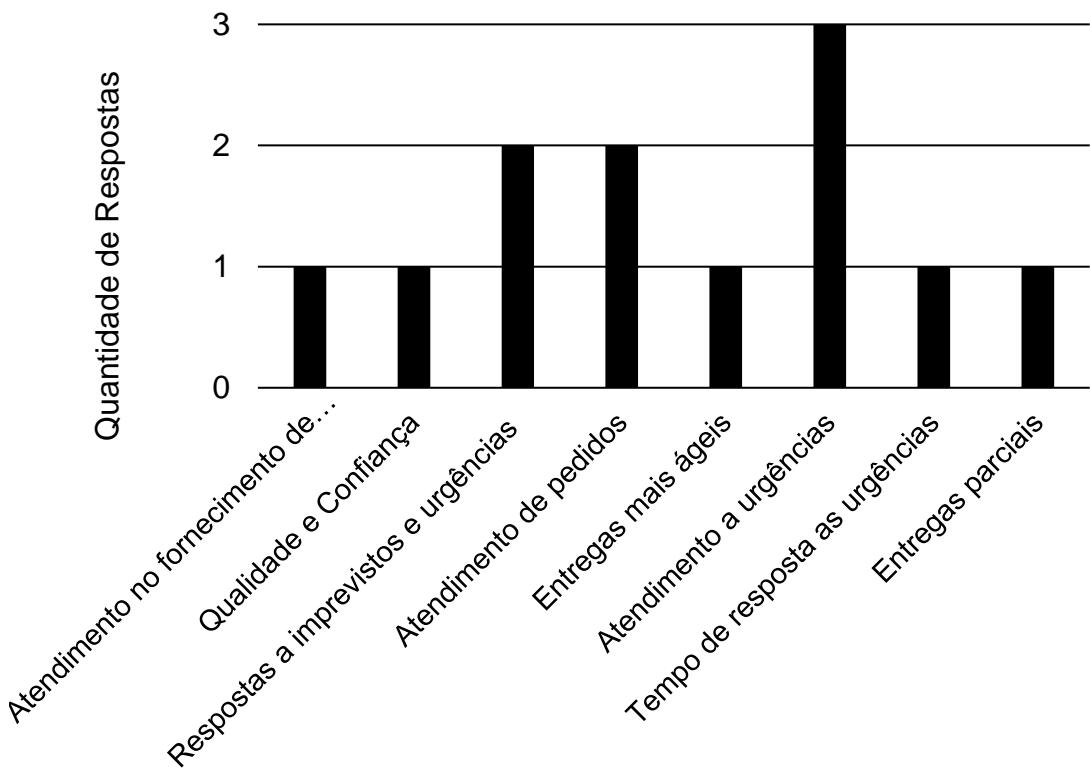
Das empresas pesquisadas 70% (7 empresas) concordam plenamente com a proposição de que o fator confiança melhora a flexibilidade entre as empresas de uma rede de suprimentos e 3 empresas (30%) entenderam a escala 4 como a mais apropriada para a proposição apresentada.

A empresa B e os fornecedores B1, B2, B6 a B9 se posicionaram concordando plenamente com a questão de pesquisa. Os fornecedores B3 a B5 assinalaram a escala 4.

As empresas de grande porte em sua totalidade (5 empresas) concordam plenamente com a proposição. Das empresas de médio porte duas empresas concordam plenamente e três empresas optaram pela escala 4. A empresa de pequeno porte concorda plenamente com a questão apresentada.

10- Qual (is) tipo (s) de melhorias de flexibilidade é (são) percebidos?

Gráfico 27 - Melhora de flexibilidade percebida



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As melhorias provenientes da melhora da flexibilidade devido ao fator confiança são o atendimento a urgências com três respostas, atendimento de pedidos e resposta a imprevistos e urgências, com duas respostas. Atendimento no fornecimento de produtos e serviços, qualidade e confiança, entregas mais ágeis, tempo de resposta às urgências e entregas parciais, todas com uma resposta cada.

Responderam atendimento a urgências os fornecedores B3, B6 e B8. Os fornecedores B3 e B6 responderam respostas a imprevistos e urgências, os fornecedores B4 e B9 responderam atendimento a pedidos. Atendimento no fornecimento de produtos e serviços foi apontado pela empresa B, enquanto que qualidade e confiança foi apontado pelo fornecedor B1, entregas mais ágeis foi indicado pelo fornecedor B5, tempo de resposta às urgências foi assinalado pelo fornecedor B7 e entregas parciais foi a resposta do fornecedor B2.

As empresas de grande porte apontaram o atendimento no fornecimento de produtos e serviços, respostas a imprevistos e urgências, atendimento a urgências e

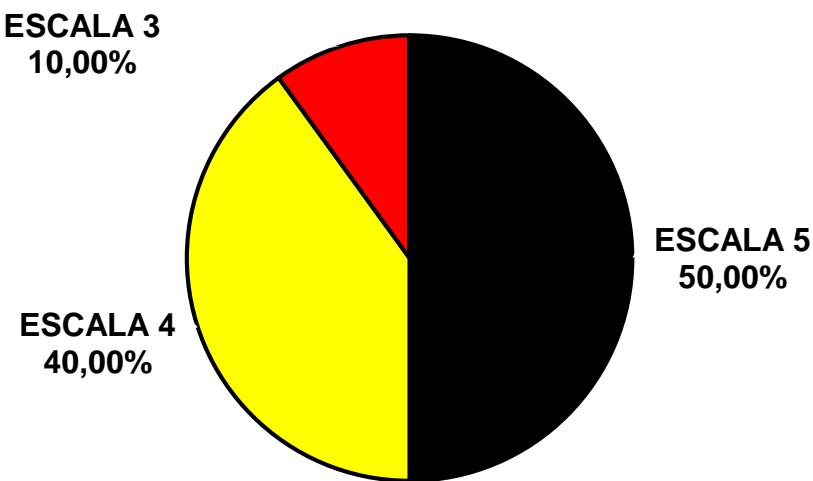
entregas parciais como pontos de melhorias na flexibilidade entre empresas de uma rede de suprimentos resultantes do fator confiança.

As empresas de médio porte destacaram as respostas a imprevistos e urgências, atendimento de pedidos, entregas mais ágeis, atendimento a urgências e tempo de resposta as urgências como os fatores que permitem a flexibilidade devido ao fator confiança.

A organização que se declarou de pequeno porte, mencionou a qualidade e confiança, como pontos de flexibilidade devido ao fator confiança.

11- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, aumenta a agilidade entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 28 - Fator confiança e melhoria da agilidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Cinco empresas (50%) concordam plenamente que o fator confiança aumenta a agilidade entre as empresas membros de uma rede de suprimentos. Outras quatro empresas (40%) atribuíram a escala 4, uma empresa (10%) atribuiu escala 3.

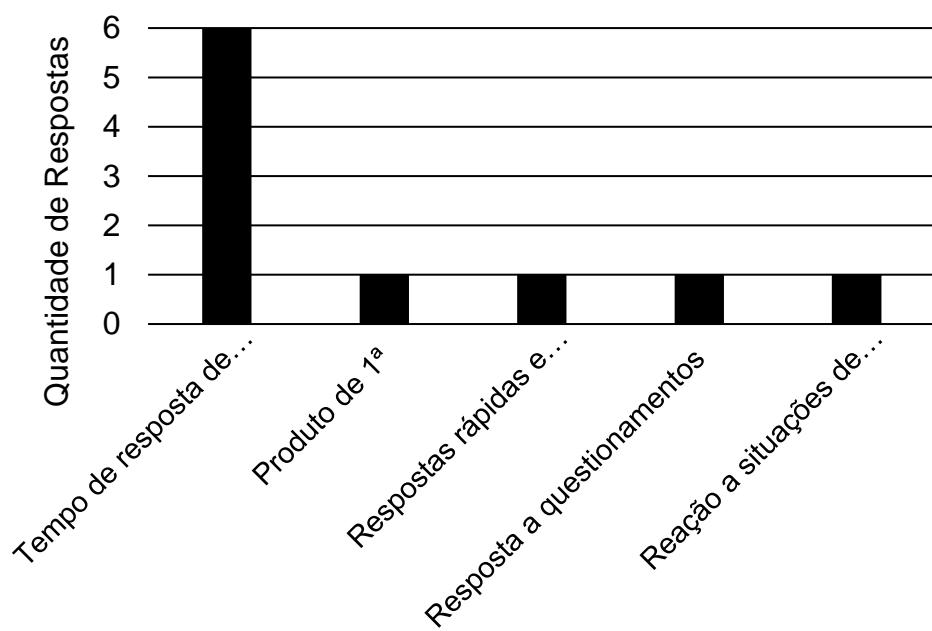
A empresa B e os fornecedores B1, B2 B6 e B8 atribuíram escala 5. Os fornecedores B3, B5, B7 e B9 consideraram a escala 4 para questão levantada. O fornecedor B4 atribuiu a escala 3 para a questão levantada.

As empresas de grande porte atribuíram escala 5 concordando plenamente com a afirmação de que o fator confiança aumenta a agilidade entre as empresas membros de uma rede de suprimentos.

Já nas empresas de médio porte, quatro empresas atribuíram a escala 4 e uma empresa assinalou escala 3 para a proposição agilidade. A empresa atribuiu a escala 5, concordando plenamente com a questão levantada.

12- Qual (is) tipo (s) de melhorias de agilidade é (são) percebidos?

Gráfico 29 - Melhoria de agilidade percebida



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nessa questão foram apontados cinco tipos de melhorias de agilidade em decorrência do fator confiança: Tempo de resposta de fornecimento de produtos e serviços com 6 respostas, produto de 1^a, respostas rápidas e eficientes, resposta a questionamentos e reação a situações de mercado ações para antecipar a concorrência com uma resposta cada.

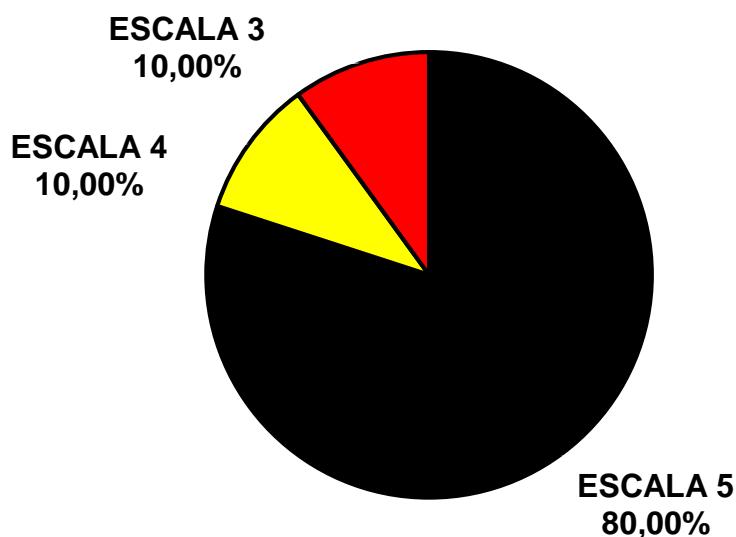
A empresa B e os fornecedores B3, B5, B7 B8 e B9 consideraram tempo de resposta de fornecimento de produtos e serviços como principal agilidade obtida com o fator confiança. Produto de 1^a, foi apontado pelo fornecedor B1. Respostas rápidas e eficientes foi resposta do fornecedor B2. O fornecedor B4 apontou resposta a

questionamentos como o tipo de melhora de agilidade percebida. Reação a situações de mercado ações para antecipar a concorrência foi a resposta do fornecedor B6.

Empresas de grande porte assinalaram como agilidades percebidas o tempo de resposta de fornecimento de produtos e serviços, respostas rápidas e eficientes e reação a situações de mercado ações para antecipar a concorrência. Empresas de médio porte apontaram como agilidades percebidas devido ao fator confiança o tempo de resposta de fornecimento de produtos e serviços e resposta a questionamentos. Produto de 1^a foi a escolha da empresa de pequeno porte como agilidade percebida.

13- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, melhora a colaboração entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 30 - Fator confiança e melhora da colaboração



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

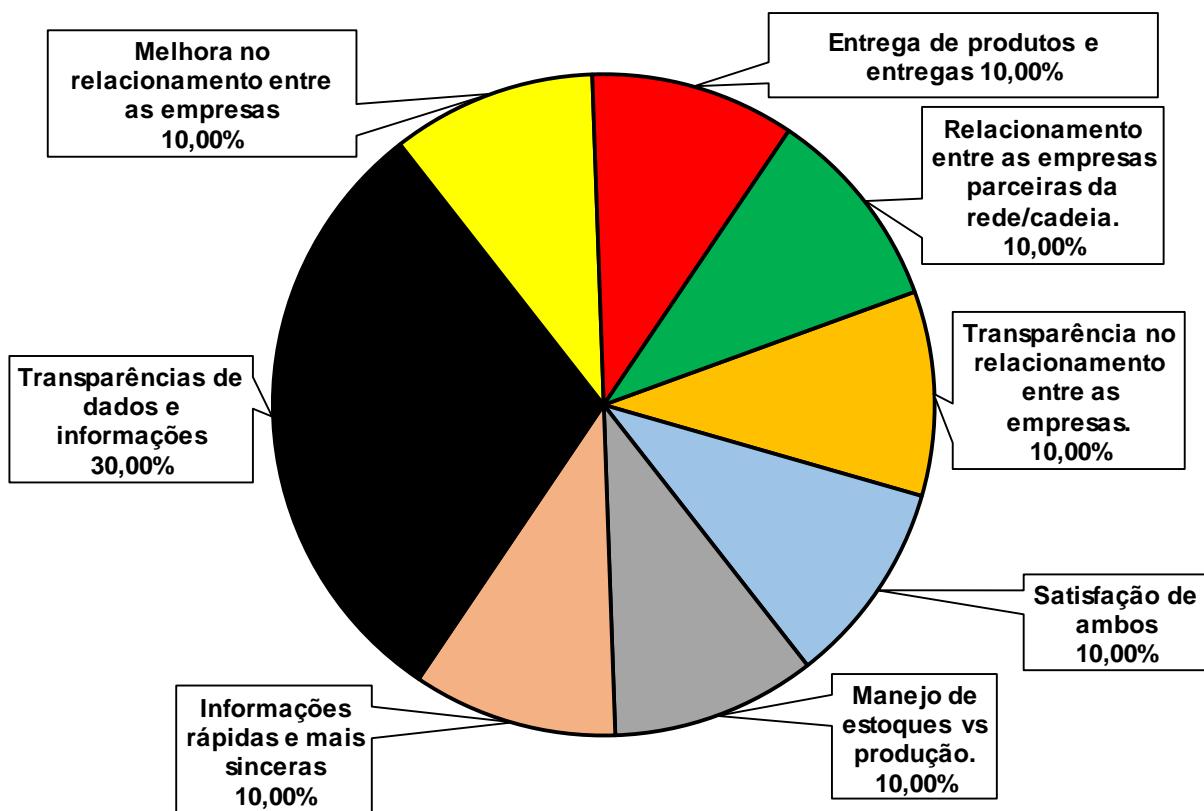
Para 80% (8 empresas) O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos e melhora a colaboração entre as empresas. Uma empresa (10%) entendeu que essa proposição se encaixa na escala 4 e uma empresa (10%) respondeu a escala 3.

A empresa B e os fornecedores B1, B2, B3, B6 a B9 concordam plenamente com a proposição, enquanto que o fornecedor B5 atribuiu a escala 4 e o fornecedor B4 respondeu a escala 3.

Entre as empresas de grande porte (4 empresas) todas concordam plenamente que o fator confiança entre os membros de uma rede de suprimentos melhora a colaboração entre as empresas. Entre as empresas de médio porte, três empresas concordam plenamente, uma empresa respondeu escala 4 e uma empresa escala 3. A empresa de pequeno porte também concorda plenamente com a proposição apresentada.

14- Qual (is) tipo (s) de colaboração é (são) percebidos?

Gráfico 31 - Tipos de colaboração percebidas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como resposta ao tipo de colaboração percebido devido ao fator confiança houve uma grande variedade de colaborações percebidas. 30% das empresas entendem que a transparência de dados e informações é a principal colaboração percebida (fornecedores B4, B5 e B9). As demais colaborações citadas foram: transparência no relacionamento entre as empresas (empresa B), satisfação de ambos (empresa B1), manejo de estoques *versus* produção (fornecedor B2), informações rápidas e mais sinceras (fornecedor B3), melhoria no relacionamento

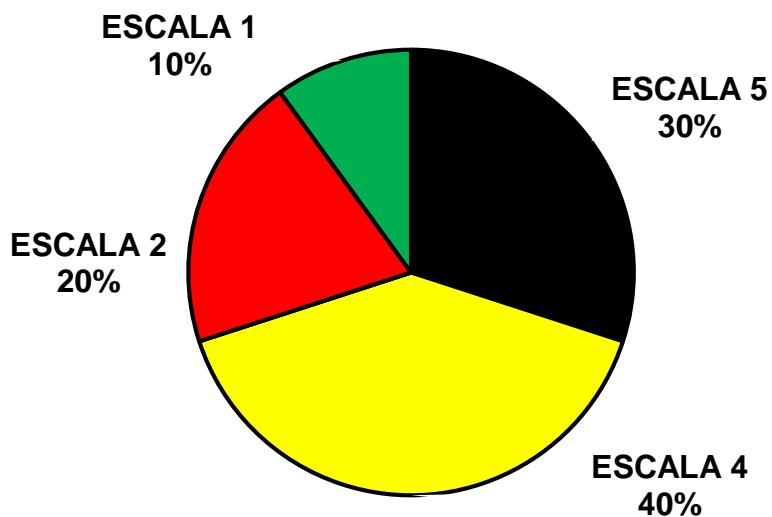
entre as empresas (fornecedor B6), entrega de produtos e entregas (fornecedor B7) e relacionamento entre as empresas parceiras da rede/cadeia (fornecedor B8) com uma indicação cada.

As empresas de grande porte responderam que as colaborações percebidas são: Transparência no relacionamento entre as empresas, manejo de estoques *versus* produção, Melhora no relacionamento entre as empresas e relacionamento entre as empresas parceiras da rede/cadeia.

As empresas de médio porte apontaram as seguintes colaborações percebidas: Informações rápidas e mais sinceras, transparências de dados e informações e entrega de produtos e entregas. A empresa de pequeno porte entende que a colaboração percebida é a satisfação de ambos.

15- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz o oportunismo entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 32 - Fator confiança e redução do oportunismo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

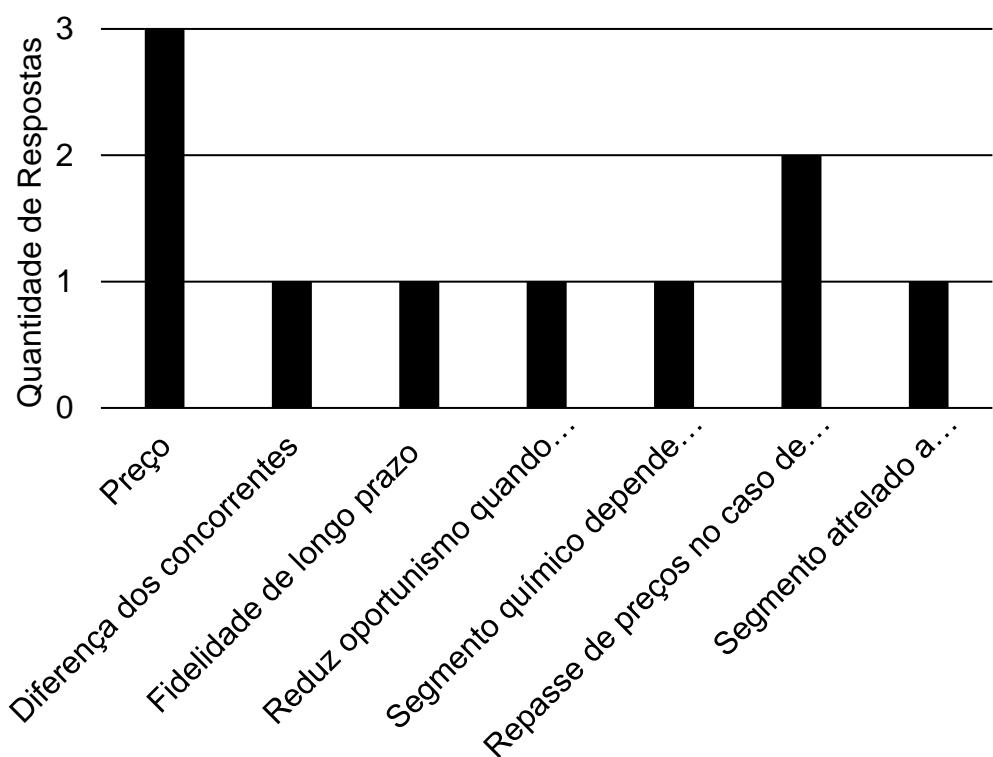
Nessa questão houve uma dispersão de respostas onde 30% das empresas responderam que concordam plenamente que o fator confiança reduz o oportunismo entre as empresas, outras 40% das empresas responderam a escala 4, 20% responderam a escala 2 e 10% responderam a escala 1.

A empresa B e os fornecedores B1 e B2 concordam plenamente que há redução do oportunismo devido ao fator confiança. Os fornecedores B5 a B8 se posicionaram na escala 4, os fornecedores B3 e B9 responderam a escala 2 e o fornecedor B4 respondeu a escala 1.

Empresas de grande porte se dividiram com duas empresas concordando plenamente e duas empresas se posicionando na escala 4. As empresas de médio porte 2 empresas assinalaram a escala 4, duas empresas marcaram escala 2 e uma empresa marcou a escala 1. A empresa de pequeno porte concorda plenamente com a proposição elaborada.

16- Qual (is) tipo (s) de oportunismo é (são) reduzidos devido ao quesito confiança?

Gráfico 33 - Tipos de oportunismo que podem ser reduzidos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os tipos de oportunismo que são reduzidos, apontados pelas empresas pesquisadas, são: preço (três empresas), repasse de preços no caso de combustíveis/inssumos (duas empresas), diferença dos concorrentes, fidelidade de longo prazo, reduz oportunismo quando existem contratos de fornecimento, segmento

químico depende de fatores como o dólar e muitas vezes escassez de produtos o que abre espaço para oportunismos, segmento atrelado a *commodities* e dólar, redução mínima de oportunismo quando não há contratos de abastecimento com um apontamento cada.

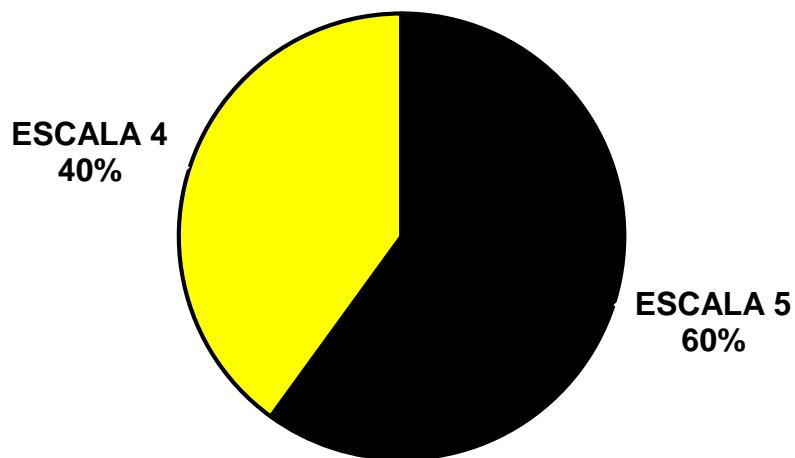
A empresa B e os fornecedores B6 e B7 apontam o preço como principal oportunismo devido ao fator confiança. Os fornecedores B5 e B8 atribuíram o repasse de preços no caso de combustíveis/insumos. O fornecedor B1 apontou a diferença dos concorrentes, o fornecedor B2 informou a fidelidade de longo prazo, o fornecedor B3 afirma que só há redução do oportunismo quando existir contratos de fornecimento entre as empresas. O fornecedor B4 afirmou que o segmento químico depende de fatores como o dólar e muitas vezes escassez de produtos o que abre espaço para oportunismos. Foi a empresa que respondeu a escala 1 na questão 15, discordando totalmente da afirmativa que o fator confiança reduz o oportunismo.

O fornecedor B9 afirma que o segmento onde atua é atrelado a *commodities* e dólar com redução mínima de oportunismo quando não há contratos de abastecimento.

Empresas de grande porte elencaram os oportunismos preço, fidelidade de longo prazo e repasse de preços no caso de combustíveis/insumos. As empresas de médio porte elencaram preço, reduz oportunismo quando existem contratos de fornecimento, segmento químico depende de fatores como o dólar e muitas vezes escassez de produtos o que abre espaço para oportunismos, repasse de preços no caso de combustíveis/insumos e segmento atrelado a *commodities* e dólar. Redução mínima de oportunismo quando não há contratos de abastecimento. A empresa de pequeno porte listou diferença dos concorrentes.

17- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz conflitos entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Gráfico 34 - Fator confiança e redução de conflitos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

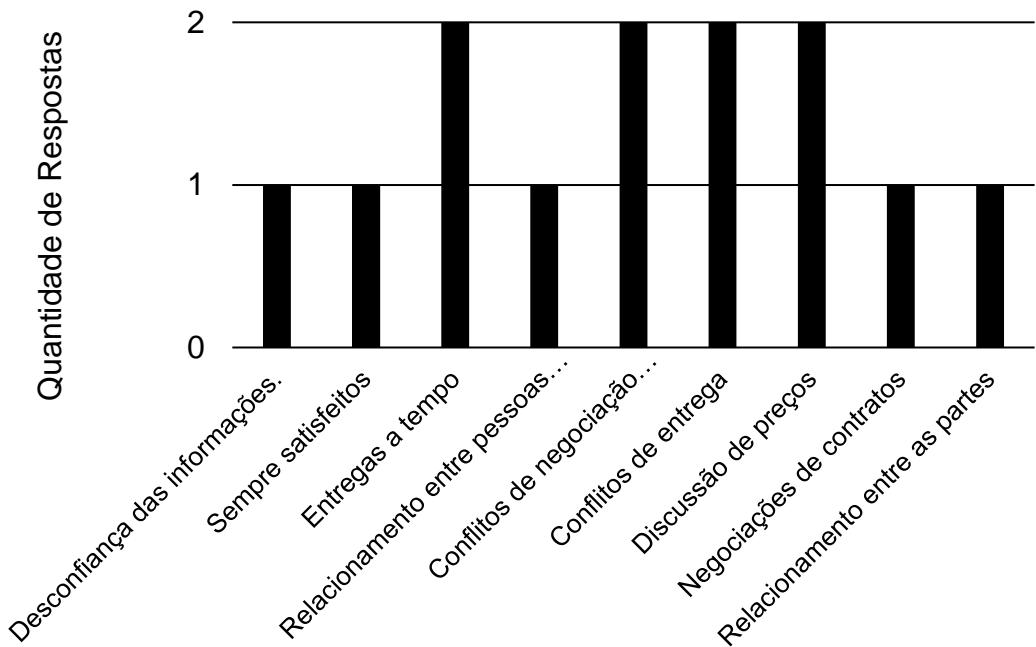
60% das empresas que responderam ao questionário concordam plenamente com a proposição de que o fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz conflitos entre as empresas. 40% das empresas assinalaram a escala 4 com relação a pergunta formulada.

A empresa B e os fornecedores B1, B2, B6, B7, concordam plenamente com a proposição levantada. Das empresas de médio porte uma empresa concorda plenamente e quatro empresas responderam a escala 4 para a pergunta formulada. A empresa B1 respondeu concordando plenamente com a proposição apresentada.

As empresas de grande porte em sua totalidade concordam plenamente que a proposição de que o fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos. As empresas de médio porte, uma empresa concorda plenamente e quatro empresas apontaram a escala 4. A empresa de pequeno porte avaliou e concordando plenamente com a proposição apresentada.

18- Qual (is) tipo (s) de conflito (s) é (são) reduzidos devido ao quesito confiança?

Gráfico 35 - Tipos de conflitos que podem ser reduzidos



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os conflitos reduzidos devido ao quesito confiança segundo as empresas respondentes são um total de nove, sendo entregas a tempo, conflitos de negociação comercial, conflitos de entrega e discussão de preços apontados com duas respostas cada, além de desconfiança das informações, sempre satisfeitos, relacionamento entre pessoas de áreas como expedição do fornecedor e recebimento do cliente, negociações de contratos e relacionamento entre as partes, todos com uma indicação cada.

Os fornecedores B2 e B5 apontaram entregas a tempo como conflitos reduzidos devido ao quesito confiança. Os fornecedores B4 e B6 responderam conflitos de negociação comercial. Conflitos de entrega foi a resposta dos fornecedores B5 e B6 e discussão de preços foi a escolha dos fornecedores B7e B8.

Desconfiança das informações foi a resposta da empresa B, sempre satisfeito foi a resposta do fornecedor B1. Relacionamento entre pessoas de áreas como expedição do fornecedor e recebimento do cliente foi a escolha do fornecedor B3, negociações de contratos foi apontado pelo fornecedor B8 e relacionamento entre as partes foi escolhido pelo fornecedor B9.

As empresas de grande porte responderam desconfiança das informações, entregas a tempo, conflitos de negociação comercial, conflitos de entrega e discussão

de preços. As empresas de médio porte apontaram relacionamento entre pessoas de áreas como expedição do fornecedor e recebimento do cliente, conflitos de negociação comercial, conflitos de entrega, discussão de preços e relacionamento entre as partes. A empresa de pequeno porte respondeu sempre satisfeitos.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS – TESTE DAS PROPOSIÇÕES

O objetivo deste capítulo é realizar a discussão dos resultados das duas empresas pesquisadas (empresa A e seus 10 fornecedores e empresa B com seus 9 fornecedores) e validar (ou não) as proposições elaboradas nesse trabalho.

Com base na pesquisa realizada foi possível levantar os dados de empresas que atuam em redes de suprimentos. Houve predominância de empresas nacionais e de empresas de grande porte.

Das empresas participantes, 42,86% são empresas de grande porte, 38,10% de médio porte e 19,05% de pequeno porte. 14,26% das organizações, se declararam multinacionais e 85,71% nacionais. Apesar de serem de ramos distintos, foi possível obter respostas a 21 questionários e com isso montar uma base de dados que permita responder e testar as proposições elaboradas.

Quadro 6 – Porte das empresas

ESCALA	GRANDE PORTE	MÉDIO PORTE	PEQUENO PORTE
5	8	5	2
4	1	2	2
3	0	1	0
2	0	0	0
1	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7 - Importância do fator confiança dentro da rede de suprimentos

	ESCALA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
MUITO IMPORTANTE	5	15	71,43%
IMPORTANTE	4	5	23,81%
NEM MUITO IMPORTANTE NEM SEM IMPORTÂNCIA	3	1	4,76%
POUCA IMPORTÂNCIA	2	0	0,00%
SEM IMPORTÂNCIA	1	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Pelos dados apurados na pesquisa realizada 71,43% das empresas pesquisadas consideram o fator confiança dentro da rede de suprimentos como muito

importante, 23,81% consideram importante (escala 4) e 4,76% consideram nem muito importante e nem sem importância o fator confiança (escala 3).

Quadro 8 - Nível de confiança

	ESCALA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
MUITO ALTO	5	14	66,67%
ALTO	4	5	23,81%
NEM MUITO ALTO NEM MUITO BAIXO	3	2	9,52%
BAIXO	2	0	0,00%
MUITO BAIXO	1	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

66,67% das empresas respondentes, atribuem aos membros da rede de suprimentos da empresa um nível de confiança muito alto, outros 23,81% atribuem um nível de confiança alto e 9,52% entendem que esse nível não é nem muito alto e nem muito baixo.

Pelos resultados obtidos, percebe-se que as empresas respondentes dão grande importância ao fator confiança em suas redes de suprimentos, pois 95,24% das empresas entendem ser muito importante ou importante o fator confiança dentro da rede de suprimentos. Analisando nível de confiança que as empresas participantes da pesquisa atribuem aos membros das redes de suprimentos, temos 90,48% das empresas considerando muito alto ou alto esse nível de confiança.

Dessa forma, o resultado da pesquisa reforça o que Ebers e Jarillo (1998) afirmam que a confiança é componente indispensável e é um elemento crucial para a eficiência e a efetividade da rede. Ou ainda que a confiança tem sido sugerida para reforçar a continuidade nas redes de suprimentos. (GANESAN, 1994; RAMON-JERONIMO; RAMON-JERONIMO, 2017).

Svensson (2001) afirma que a existência de confiança com certeza influenciará relacionamento de negócios em redes de suprimentos, de tal forma que o produto de um relacionamento de negócios é, até determinado ponto, resultado da confiança existente entre as partes negociadoras. Ou seja, parceiros que confiam um nos outros em um relacionamento de negócios estão em situação muito diferente daqueles que não apresentam confiança. Sahay (2003), afirma que a confiança desempenha um papel-chave nos relacionamentos das redes de suprimentos.

Dessa forma percebe-se que em uma rede de suprimentos, se houver a existência do fator confiança, maiores são as possibilidades dessa rede se desenvolver e alcançar resultados satisfatórios para as empresas que a compõem.

5.1 - Proposição 1 (P1): O fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.

Uma rede de suprimentos precisa ser configurada e otimizada para reduzir custos e melhorar a margem de lucro (PATTANAYAK; PRAKASH; MOHANTY, 2019). Dessa forma em todos os segmentos empresariais, a procura pela redução de custos é uma constante. As redes de suprimentos bem-sucedidas são as que são geridas por uma procura por soluções ganha-ganha com base em reciprocidade e confiança (CHRISTOPHER, 2007).

Este estudo elaborou a proposição de que o fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos. Na pesquisa realizada com 21 empresas foi feita seguinte pergunta: o fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz o nível de custos entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente.

O resultado obtido apresentou a seguinte situação:

Quadro 9 - Fator confiança x redução de custos

	ESCALA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
CONCORDO PLENAMENTE	5	7	33,33%
CONCORDO	4	10	47,62%
NEM CONCORDO E NEM DISCORDO	3	3	14,29%
DISCORDO	2	1	4,76%
DISCORDO PLENAMENTE	1	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com as respostas, 33,33% das empresas (totalizando sete participantes) concordam plenamente com a proposição formulada de que o fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos. Outras 47,62% das empresas (total de dez participantes) concordam com a

proposição apresentada, 14,29% (três empresas) não concordam e nem discordam e 4,76% (uma empresa) discorda da proposição.

Somando os números de empresas que concordam plenamente e concordam, temos o total de 17 empresas (80,85%) que entendem que o fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.

Para reforçar essa proposição foi perguntado às empresas pesquisadas se esse impacto no nível de custos permite à empresa melhorar sua competitividade.

Quadro 10 – Impacto de fator confiança no nível de custos x melhoria de competitividade

	ESCALA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
CONCORDO PLENAMENTE	5	12	57,14%
CONCORDO	4	7	33,33%
NEM CONCORDO E NEM DISCORDO	3	1	4,76%
DISCORDO	2	1	4,76%
DISCORDO PLENAMENTE	1	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nesta questão 57,14% (12 empresas) responderam que concordam plenamente com a afirmação de que impacto no nível de custos ocasionado pelo fator confiança, permite a empresa melhorar sua competitividade. 33,33% (7 empresas) concordam com a afirmação, 4,76% (1 empresa) não concorda e nem discorda e outros 4,76% (1 empresa) discorda da afirmativa.

Reunindo os resultados das empresas que concordam plenamente e concordam, chega-se a um total de 90,48% (19 empresas) que entendem que o impacto no nível de custos ocasionado pelo fator confiança, permite a empresa melhorar sua competitividade

Os resultados obtidos confirmam o que Dyer e Chu (2000) afirmam que a confiança nas relações desenvolvidas por fornecedores e compradores ao longo das redes de suprimentos reduzem custos da mesma forma que diversos estudiosos de

redes de suprimentos sustentam que a confiança é um preditor importante de resultados positivos como de redução de custos (HANDFIELD, R. AND BECHTEL, 2002; IRELAND; WEBB, 2007; LAAKSONEN; JARIMO; KULMALA, 2009; NARASIMHAN; NAIR, 2005).

Reforça também o que Mentzer *et. al.* (2001) afirmam, que o relacionamento baseado na confiança possibilita alcançar a redução de custos entre outros fatores e Covey *et.al.* (2012) que descreve que existe uma correlação significativa, direta e mensurável entre alto nível de confiança e menores custos.

Os pesquisadores de redes de suprimentos sustentam que a confiança é um fator significativo de resultados de desempenho positivos, como redução de custos (HANDFIELD, R. AND BECHTEL, 2002; IRELAND; WEBB, 2007; LAAKSONEN; JARIMO; KULMALA, 2009; NARASIMHAN; NAIR, 2005).

Dessa forma podemos validar a ***Proposição 1 (P1): O fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos***, com base nas respostas obtidas.

5.2 - Proposição 2 (P2): O fator confiança aumenta a flexibilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos

Nas empresas a ênfase mudou da flexibilidade de fabricação para a flexibilidade da rede de suprimentos (CHIANG, CHUNG-YEAN,; CANAN KOCABASOGLU-HILLMER, 2012). Vickery *et al.* (1999) argumentaram que as empresas com maior flexibilidade na rede de suprimentos demonstravam melhor desempenho nos negócios.

A integração entre parceiros de uma rede de suprimentos determina a forma de relacionamento das organizações sob as óticas econômicas e sociais podendo ser considerada uma fonte de desempenho competitivo para as empresas trazendo resultados em termos flexibilidade nos processos organizacionais (VITORINO FILHO; MOORI, 2018).

Foi elaborada a proposição de que o fator confiança aumenta a flexibilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos. Na pesquisa realizada com as 21 empresas participantes a pergunta foi: O fator confiança O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, melhora a flexibilidade entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

A compilação das respostas apresentou o seguinte quadro:

Quadro 11 - Fator confiança x melhora da flexibilidade

	ESCALA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
CONCORDO PLENAMENTE	5	11	52,38%
CONCORDO	4	6	28,57%
NEM CONCORDO E NEM DISCORDO	3	3	14,29%
DISCORDO	2	1	4,76%
DISCORDO PLENAMENTE	1	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As respostas apresentaram que 52,38% das empresas (total onze participantes) concordam plenamente com a proposição de que o fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos melhora a flexibilidade entre as empresas. Outras 28,57% das empresas (total de seis participantes) concordam com a proposição apresentada, 14,29% (três empresas) não concordam e nem discordam e 4,76% (uma empresa) discorda da proposição.

Somando os números de empresas que concordam plenamente e concordam, temos o total de 17 empresas (80,95%) que entendem que o fator confiança melhora a flexibilidade entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos. Essa confiança é expressa através das melhorias de flexibilidade podem proporcionar.

Para reforçar essa proposição foi perguntado as empresas pesquisadas qual (is) tipo (s) de melhorias de flexibilidade é (são) percebidos.

Quadro 12 - Melhorias percebidas na flexibilidade

MELHORA DA FLEXIBILIDADE	RESPOSTAS
Atendimento de urgências	8
Atendimento de pedidos	4
Frequência das entregas	3

Respostas a imprevistos e urgências	2
Melhora da parceria	1
Flexibilidade de entregas	1
Agilidade na resolução de problemas	1
Transparência e confiança	1
Atendimento de aumento de necessidades	1
Integração	1
Redução de estoques	1
Assertividade da programação de produção	1
Atendimento no fornecimento de produtos e serviços	1
Qualidade e Confiança	1
Entregas mais ágeis	1
Tempo de resposta as urgências	1
Entregas parciais	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Como pode ser observado várias das empresas apresentaram mais de uma flexibilidade que podem ser percebidas conforme já foi apresentado anteriormente nos resultados das pesquisas.

A mais citadas foram atendimento de urgências com seis indicações, seguida de atendimento de pedidos com quatro respostas, frequência de entregas mencionado três vezes e respostas a imprevistos e urgências com duas menções.

Percebe-se com isso que as empresas participantes entendem que há a possibilidade de melhorias na agilidade quando existe o fator confiança inserido dentro de uma rede de suprimentos, notadamente as situações que demandam atenção das empresas envolvidas na rede para atendimento das urgências, emergências e imprevistos, atendimento de pedidos e de entregas.

Vale ressaltar que uma rede de suprimentos bem planejada e organizada permite, entre outras vantagens, a melhora no atendimento ao cliente e relação com fornecedores, menores custos de produção, inventário e transporte (BOOKBINDER; GUMUS; JEWKES, 2010; CHAN, 2010).

A flexibilidade de atendimento de urgências aparece com maior frequência, seguido de atendimento de pedidos e frequência das entregas.

Os números apresentados reforçam a posição de Bagheri *et al.* (2014) que afirma que a confiança aparentemente parece ser crucial para o desenvolvimento da agilidade, bem como a de Fayezi e Zomorrodi (2015) afirmando que a confiança impacta no desenvolvimento da agilidade.

Mandal (2016a) descreve que a confiança influencia o desenvolvimento da agilidade da rede de suprimentos onde essa agilidade impacta os resultados de desempenho das empresas.

Gligor e Holcomb (2012 p.2) consideram a agilidade como “uma das características fundamentais necessárias para que uma rede de suprimentos sobreviva e prospere em um ambiente de mercados turbulentos e voláteis”. Portanto, a agilidade no contexto atual possui grande importância como uma capacidade dinâmica da rede de suprimentos.

Dessa forma é possível considerar validada a ***Proposição 2 (P2): O fator confiança aumenta a flexibilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos*** com base nas respostas obtidas das empresas participantes.

5.3 - Proposição 3 (P3): O fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos

Promover agilidade em redes de suprimentos é um dos fatores mais importantes para vencer a concorrência (LOU et al., 2004). Redes de suprimentos podem não apenas reagir a mudanças típicas, mas também responder efetivamente a mudanças dramáticas no mercado sentidas pela primeira vez (REZA ABDOLI BIDHANDI, 2016).

A agilidade da rede de suprimentos permite que a empresa crie posições competitivas e assim reagir de forma mais rápida e eficaz às mudanças do mercado e outras incertezas (SWAFFORD; GHOSH; MURTHY, 2006).

A proposição elaborada foi que o fator confiança entre os membros da rede de suprimentos, aumenta a agilidade entre as empresas. Para testar essa proposição a pergunta feita aos participantes da pesquisa foi: o fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente.

A resposta a essa pergunta apresentou o seguinte resultado:

Quadro 13 - Fator confiança x aumento da agilidade

ESCALA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
--------	-----------	------------

CONCORDO PLENAMENTE	5	9	42,86%
CONCORDO	4	9	42,86%
NEM CONCORDO E NEM DISCORDO	3	2	9,52%
DISCORDO	2	1	4,76%
DISCORDO PLENAMENTE	1	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Das 21 empresas pesquisadas, 42,86% (nove empresas) responderam que concordam plenamente com a proposição de que o fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos. Outras nove empresas (42,86%) concordam com a proposição apresentada, duas empresas (9,52%) não concordam e nem discordam e uma empresa (4,72%), discorda da proposição.

A somatória das empresas que concordam plenamente e as que concordam perfaz um total de 85,72% referente a 18 empresas.

Com o objetivo de obter maior quantidade de informações a respeito da proposição elaborada, que o fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos, foi perguntado também as empresas pesquisadas qual (is) tipo (s) de melhorias de agilidade é (são) percebidos?

Quadro 14 - Melhorias percebidas na agilidade

MELHORA DA AGILIDADE	RESPOSTAS
Tempo de resposta de fornecimento de produtos e serviços.	6
Atendimento de pedidos	2
Resposta a emergências	2
Tempo de tomada de decisão	1
Cooperação	1
Pontualidade de entrega.	1
Manter o mesmo fornecedor	1
Agilidade nas resposta	1
Desburocratização	1
Resposta a imprevistos	1
Divisão de informações	1
Desempenho da organização	1
Flexibilidade de entregas	1
Produto de 1 ^a	1
Respostas rápidas e eficientes.	1
Resposta a questionamentos	1

Reação a situações de mercado ações para antecipar a concorrência	1
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As empresas pesquisadas apontaram um total de 17 tipos de melhoras de agilidade quando se tem o fator confiança inserido dentro de uma rede de suprimentos. Das melhoras de agilidade listadas, tempo de resposta de fornecimento de produtos e serviços foi a melhora de agilidade mais citada (seis vezes) pelas empresas pesquisadas, sendo seguida por atendimento de pedidos e respostas a emergências mencionadas duas vezes cada uma.

Essas melhoras de agilidade observadas (tempo de resposta, atendimento de pedidos e respostas a emergências) vão de encontro e reforçam o que foi constatado quando foi perguntado as empresas pesquisadas quais tipos de melhoras de flexibilidade eram percebidos devido ao fator confiança, onde as melhoras de flexibilidade mais apontadas foram atendimento de urgências, atendimento de pedidos e frequência das entregas que corroboram a afirmação que flexibilidade, agilidade e confiança são aspectos importantes em uma rede de suprimentos, conforme Susanty *et.al.*(2017) que afirmam que o desempenho está relacionado ao resultado obtido, do interesse mútuo, onde a confiança e satisfação de relacionamentos, como maior flexibilidade e agilidade da rede de suprimento são importantes para atender à demanda.

Os resultados encontrados reforçam o defendido por Bagheri *et al.* (2014) afirmando que apesar de não existir um volume muito expressivo de literaturas abordando sobre confiança e agilidade, a confiança aparentemente parece ser crucial para o desenvolvimento da agilidade e que a confiança também terá um efeito positivo na agilidade.

Também ilustram o afirmado por Mandal (2016b) onde a confiança, em um ambiente de logística integrada, influencia o desenvolvimento da agilidade da rede de suprimentos, onde essa agilidade impacta os resultados de desempenho das empresas.

Os apontamentos referente a tempo de resposta e atendimento a emergências encontram sustentação no afirmado por Eckstein *et.al.*,(ECKSTEIN et al., 2015) onde a agilidade da rede de suprimentos é posicionada como uma capacidade dinâmica, porque permite que a empresa identifique oportunidades e ameaças no mercado e forneça uma resposta ágil para a rede de suprimentos.

Com as respostas obtidas, podemos considerar como valida a proposição **3 (P3): O fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos** com base nas respostas obtidas junto aos entrevistados.

5.4 Proposição 4 (P4): O fator confiança aumenta e proporciona maior colaboração entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos

A confiança é muito crucial em todos os relacionamentos por isso é igualmente importante na colaboração da rede de suprimentos levando a um aumento na colaboração e afetando positivamente o desempenho da empresa. A colaboração da rede de suprimentos é uma colaboração eficaz para ter sucesso em um objetivo comum (EZGI ŞAHİN *et al.*, 2017).

A confiança tem um efeito positivo sobre o grau de colaboração nas relações da rede de suprimentos e além disso, para que as parcerias da rede de suprimentos se tornem de natureza colaborativa, a confiança não é apenas uma característica desejada, mas necessária (SALAM, 2017).

A proposição apresentada tem o intuito de confirmar se o fator confiança resulta em um aumento maior colaboração em uma rede de suprimentos. Para tanto foi feita a seguinte pergunta a empresas pesquisadas: o fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, melhora a colaboração entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente.

Quadro 15 - Fator confiança x melhoria da colaboração

	ESCALA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
CONCORDO PLENAMENTE	5	13	61,90%
CONCORDO	4	4	19,05%
NEM CONCORDO E NEM DISCORDO	3	3	14,29%
DISCORDO	2	1	4,76%
DISCORDO PLENAMENTE	1	0	0,00%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

Como resultado a esta pergunta 13 empresas, perfazendo 61,90% concordam plenamente com a proposição de que o fator confiança existente entre os membros

da rede de suprimentos, melhora a colaboração entre as empresas. Outras quatro empresas, representando 19,05% das respostas concordam, três empresas correspondendo a 14,29% do resultado encontrado não concordam e nem discordam e uma empresa (4,76%) da amostra discordam da proposição apresentada.

80,95% das empresas pesquisadas (17 empresas), concordam plenamente e concordam que o fator confiança melhora a colaboração entre as empresas.

O resultado da pesquisa demonstra que a maioria das empresas entendem que o fator confiança aumenta a colaboração entre empresas participantes de uma rede de suprimentos.

Os tipos de colaboração percebidas pelas empresas participantes foi objeto de outra pergunta e que resultou no seguinte resultado de respostas:

Quadro 16 - Tipos de colaboração percebidas

TIPO DE COLABORAÇÃO	FREQUÊNCIA/EMPRESA
Relacionamento comercial	3
Transparências de dados e informações	3
Parceria e transparência.	2
Comprometimento	2
A forma como é dado o feedback	1
Agilidade no atendimento	1
Aumento da parceria	1
Transparência entre as empresas	1
Divisão de riscos.	1
Cooperação mútua	1
Resolução de conflitos	1
Tempo de resposta	1
Follow-up – Acompanhamento	1
Transparência no relacionamento entre as empresas.	1
Satisfação de ambos	1
Manejo de estoques <i>versus</i> produção.	1
Informações rápidas e mais sinceras	1
Melhora no relacionamento entre as empresas	1
Entrega de produtos e entregas	1
Relacionamento entre as empresas parceiras da rede/cadeia.	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

A maior frequência de colaboração identificada pela pesquisa, com três indicações, aponta que o relacionamento comercial e a transparência dados e informações são as principais colaborações informadas pelas empresas

respondentes. Parceria e transparência e comprometimento também foram citados duas vezes ao longo da pesquisa. No total foram apontados vinte diferentes tipos de colaborações que podem existir com o advento da existência do fator confiança em empresas que fazem parte de uma rede de suprimentos.

Os resultados encontrados permitem confirmar o apresentado por Rossoni et.al.(2014), onde a confiança dentro do contexto de rede de suprimentos está relacionada ao comportamento de colaboração, bem como o defendido por Vlachos e Bourlakis (2006) onde afirmam que a confiança é reconhecida como a base para a existência da colaboração entre empresas em redes de suprimentos, o que tem efeitos importantes sobre o desempenho integrado dessas redes.

A afirmativa de Min et.al.(2005) onde a confiança mútua pode fornecer uma base de colaboração entre parceiros e a de pode levar ao compartilhamento de dados críticos na cadeia de suprimentos e a de Özalp (2011) que afirma que a confiança aumenta a colaboração na rede de suprimentos e que a geração de confiança é um conceito crucial para o desempenho e colaboração das empresas também pode ser confirmadas pelas respostas encontradas pela pesquisa.

Com base no apresentado podemos confirmar como válida a proposição elaborada de que ***o fator confiança aumenta e proporciona maior colaboração entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.***

5.5 Proposição 5 (P5): O fator confiança reduz o oportunismo entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos

Segundo Williamson (1985), o princípio do oportunismo se baseia em posturas organizacionais ou individuais em explorar determinada situação para obtenção de vantagens a seu favor.

A compreensão do comportamento oportunista em contextos de diferentes mercados é importante, visto que em diferentes locais, a presença e a intensidade do comportamento oportunista de compradores e fornecedores pode variar significativamente, afetando a forma de gestão destas relações (YAN; KULL, 2015). Com o intuito de testar a proposição de que o fator confiança reduz o oportunismo entre empresas participantes de uma rede de suprimentos, foi apresentada a seguinte pergunta as empresas pesquisadas: o fator confiança existente entre os membros da

rede de suprimentos, reduz o oportunismo entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Como resultado tivemos as seguintes respostas:

Quadro 17 - Fator confiança x redução de oportunismo

	ESCALA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
CONCORDO PLENAMENTE	5	6	28,57%
CONCORDO	4	7	33,33%
NEM CONCORDO E NEM DISCORDO	3	2	9,52%
DISCORDO	2	4	19,05%
DISCORDO PLENAMENTE	1	2	9,52%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Seis empresas representando 28,57% do total pesquisado concordam plenamente com a afirmativa apresentada de que o fator confiança reduz o oportunismo entre empresas membros de uma rede de suprimentos. Sete empresas (33,33%) responderam que concordam, duas empresas perfazendo 9,52% das empresas pesquisadas nem concordam e nem discordam, quatro empresas (19,05% do total) discordam e duas empresas (9,52%) discordam plenamente da proposição elaborada.

A somatória das empresas que concordam plenamente e concordam é de 61,90% (treze empresas). As empresas que discordam plenamente e discordam juntas somam um total de 28,57%. Apesar das afirmativas concordo plenamente e concordam serem maioria, nessa proposição as empresas que discordam e discordam plenamente alcançam quase trinta por cento do total das empresas pesquisadas, número que não pode ser desconsiderado.

Na mesma linha das anteriores foi perguntado as empresas pesquisadas, qual (is) tipo (s) de oportunismo é (são) reduzidos devido ao quesito confiança?

As respostas recebidas apresentam a seguinte situação.

Quadro 18 - Tipos de oportunismo

TIPO DE OPORTUNISMO	FREQUÊNCIA/EMPRESA
---------------------	--------------------

Preço	5
Repasso de preços no caso de combustíveis/insumos	2
As oportunidades de negócio entre vendedor e comprador aumentam	1
Rentabilidade	1
Compromisso e Fidelidade.	1
Neste caso manter o mesmo fornecedor reduz a margem de venda	1
Nenhum se você não tiver confiança no trabalho de parceria , o trabalho fica inadequado.	1
Lembrança para futuros negócios	1
Aumento de preços devido a situações de mercado	1
Obtenção de vantagens comerciais em períodos de falta de matéria primas	1
Não há redução de oportunismo	1
Diferença dos concorrentes	1
Fidelidade de longo prazo	1
Reduc oportunismo quando existem contratos de fornecimento	1
Segmento químico depende de fatores como o dólar e muitas vezes escassez de produtos o que abre espaço para oportunismos	1
Segmento atrelado a commodities e dólar. Redução mínima de oportunismo quando não há contratos de abastecimento.	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nota-se que o quesito preço aparece como principal ponto de redução, com cinco apontamentos, seguido de repasse de preços no caso de combustíveis / insumos com duas menções. No total, 16 tipos de oportunismo foram mencionados que podem ser reduzidos com a existência do fator confiança entre empresas que fazem parte de uma rede de suprimentos. Uma empresa mencionou a não redução do oportunismo e outra devido a fatores como dólar e escassez de produtos podem abrir espaço para oportunismo mesmo existindo o fator confiança entre as empresas.

Dessa forma a pesquisa reforça o afirmado por Schilke e Cook (2013) e Sytch e Gulati (2008) onde nos relacionamentos, a confiança permite a redução de atitudes consideradas oportunistas e comprova a atenuação dos riscos pertencentes a um negócio em rede (SCHILKE; COOK, 2013; SYTCH; GULATI, 2008).

A afirmativa de que a proximidade existente entre as organizações devido a existência de redes de suprimentos reduz os riscos e minimiza ações oportunistas, comparativamente a um cenário de mercado aberto, onde a redução de risco seria explicada pela confiança estabelecida entre as partes (BROMILEY, P.; HARRIS, 2006; CAPALDO; GIANNOCARO, 2015a; CHILES; MCMACKING, 1996; JU *et al.*, 2011) também poder ser considerada como confirmadas pela pesquisa realizada e pelas respostas obtidas.

As respostas encontradas como discordantes (quase 30%) da proposição apresentada também encontram fundamentos no trabalho de Yang et.al., (2018) que afirmam que quando a qualidade do resultado é difícil de avaliar, os parceiros da rede de suprimentos não podem detectar ou punir a má conduta de maneira oportuna, fornecendo incentivos para os parceiros da rede de suprimentos se envolverem em comportamentos oportunistas.

Dessa forma, apesar das respostas de concordo plenamente e concordo serem maioria (mais de 60%) entendemos que a proposição (**P5**): ***O fator confiança reduz o oportunismo entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos*** foi validada parcialmente pela pesquisa realizada.

5.6. Proposição 6 (P6): O fator confiança reduz conflitos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos

Conflitos parecem ser oportunidades importantes para desenvolver a confiança (DE DREU, 2008; Tjosvold, 2008), bem como que a confiança reduz os riscos de conflitos, o que é crucial para obter os melhores benefícios e colaboração (MANU et al., 2015). Dessa forma, conflito e confiança desempenham papéis cruciais em qualquer arranjo organizacional (WU; ZHAO; ZUO, 2017).

A sexta proposição levantada procura identificar se o fator confiança reduz conflitos entre empresas participantes de uma rede de suprimentos. Para isso foi elaborada a seguinte pergunta: o fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz conflitos entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

Os resultados encontrados foram:

Quadro 19 - Fator confiança x redução de conflitos

	ESCALA	RESPOSTAS	PERCENTUAL
CONCORDO PLENAMENTE	5	11	52,38%
CONCORDO	4	6	28,57%
NEM CONCORDO E NEM DISCORDO	3	3	14,29%
DISCORDO	2		0,00%
DISCORDO PLENAMENTE	1	1	4,76%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Onze empresas totalizando 52,38% concordam plenamente com a afirmativa de que a confiança reduz conflitos entre empresas participantes de uma rede de

suprimentos. 28,57% (6 empresas) concordam com a afirmativa, 14,29% (três empresas) nem concordam nem discordam e uma empresa (4,76%) discorda plenamente.

A somatória de empresas que concordam plenamente e concordam com a proposição de que o fator confiança reduz conflitos entre empresas membros de uma rede de suprimentos é de 80,95%, contra 4,76% de empresas que discordam plenamente da proposição.

Foi perguntado também referente ao tópico conflito e ao fator confiança a seguinte questão: Qual (is) tipo (s) de conflito (s) é (são) reduzidos devido ao quesito confiança?

Quadro 20 - Tipos de conflitos

TIPO DE CONFLITO	FREQUÊNCIA/EMPRESA
Negociações mais duradouras	2
Falhas de entrega	2
Entregas a tempo	2
Conflitos de negociação comercial	2
Conflitos de entrega	2
Discussão de preços	2
Problemas de qualidade	1
Dilatação do prazo de pagamento	1
Aumento do limite de crédito	1
Unidade	1
Desencontro de informação	1
Retrabalhos	1
Não reduz a possibilidade de conflitos	1
Parcerias não transparentes, falta de compromisso, não clareza nas informações e com isso acarreta perda de tempo e conflitos.	1
Falta de compromisso	1
O alinhamento e entendimento de problemas internos entre as duas empresas	1
Discussão referente preços, discussões referente a procedimentos de entrega	1
Reclamações de entrega	1
Comunicação entre as empresas envolvidas na cadeia.	1
Desconfiança das informações.	1
Sempre satisfeitos	1
Relacionamento entre pessoas de áreas como expedição do fornecedor e recebimento do cliente	1
Negociações de contratos	1
Relacionamento entre as partes	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De acordo com as empresas participantes da pesquisa 23 tipos de conflitos podem ser reduzidos com a existência do fator confiança entre empresas participantes

de uma rede de suprimentos, sendo que os conflitos mais citados e que podem ser reduzidos de acordo com as empresas respondentes são negociações mais duradouras, falhas de entrega, entregas a tempo, conflitos de negociação comercial, conflitos de entrega e discussão de preços todos com dois apontamentos. Os demais apontamentos receberam uma citação cada. Percebe-se pelas respostas obtidas que entre as empresas estudadas os conflitos existentes entre empresas de uma rede de suprimentos se concentram em questões comerciais (preços), questões operacionais de entrega e recebimento e de falha no fluxo de informações. Uma única empresa relata que não existe a redução de conflitos devido ao fator confiança.

Pelas respostas obtidas fica confirmado o afirmado por Manu *et.al.* (2015) onde a confiança reduz os riscos de conflitos, o que é crucial para obter os melhores benefícios e colaboração.

Da mesma forma o afirmado por Ganesan (1994) e Kumar *et al.* (1995), que destacam que a confiança é definida como uma crença na benevolência e credibilidade de um parceiro comercial demonstra condições para reduzir conflitos, aprimorar a coordenação e incrementar a lealdade entre os parceiros comerciais.

O afirmado Know e Suh,(2004) que a informação é crucial para a construção da confiança, pois possibilita que os parceiros tenham conhecimento das rotinas uns dos outros e permitam a resolução de conflitos também pode ser comprovado pelas respostas obtidas.

Dessa forma pode se concluir que a ***Proposição (P6): O fator confiança reduz conflitos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos*** foi validada com base nas respostas obtidas.

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi realizar uma análise do fator confiança em redes de suprimentos. A questão de pesquisa partiu da constatação, por meio da revisão bibliográfica, que o fator confiança influencia os resultados na operação das redes de suprimentos e que as redes de suprimentos são peças importantes para as organizações manterem sua competitividade.

Para a pesquisa desenvolvida foi aplicado um questionário com perguntas modelo escala likert e perguntas abertas para duas empresas (uma do setor metalúrgico e outra do segmento químico para área alimentícia) e seus respectivos fornecedores totalizando 21 respostas.

6.1 Sobre os objetivos específicos

Os objetivos específicos apresentados neste trabalho foram alcançados conforme descrito a seguir:

a) identificar na literatura os atributos referentes a influência do fator confiança em redes de suprimentos.

A revisão bibliográfica desenvolvida identificou a influência do fator confiança em redes de suprimentos e mostrou que a confiança é crucial para relacionamentos de longo prazo (MORGAN et al., 1994a), que há a existência de fatores estratégicos entre confiança, sucesso e flexibilidade (HOU et al., 2018), que a confiança inibe o oportunismo (VIEIRA, et. al, 2008), permite o aumento da agilidade (COLLIER, et.al, 2015), é um preditor importante de resultados positivos, como maior flexibilidade, e redução de custos (HANDFIELD, R. AND BECHTEL, 2002; IRELAND; WEBB, 2007; LAAKSONEN; JARIMO; KULMALA, 2009; NARASIMHAN; NAIR, 2005), impacta no desenvolvimento da agilidade (FAYEZI; ZOMORRODI, 2015), é reconhecida como a base para a existência da colaboração (VLACHOS; BOURLAKIS, 2006) e é desenvolvida a partir de conflitos (DE DREU, 2008), dentre outros fatores.

b) elaborar proposições sobre os atributos identificados.

Partindo da revisão bibliográfica foram desenvolvidas seis proposições que essa pesquisa procurou responder:

P1: O fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.

P2: O fator confiança aumenta a flexibilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos.

P3: O fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos.

P4: O fator confiança aumenta e proporciona maior colaboração entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.

P5: O fator confiança reduz o oportunismo entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.

P6: O fator confiança reduz conflitos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.

A partir da compilação das respostas do questionário aplicado a duas empresas e seus respectivos fornecedores, totalizando 21 empresas foram obtidos os seguintes resultados:

Proposição 1: o fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos. A proposição foi validada pois a pesquisa apontou que 17 das empresas pesquisadas (80,85%) entenderam que o fator confiança reduz custos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos. A pesquisa também demonstrou que para 19 empresas (90,48% do total) o impacto no nível de custos ocasionado pelo fator confiança permite a empresa melhorar sua competitividade.

Proposição 2: o fator confiança aumenta a flexibilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos. A proposição foi validada pois 80,85% das empresas que responderam à pesquisa (17 empresas) que entendem que o fator confiança aumenta a flexibilidade entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos. Foram citadas pelas empresas dezessete diferentes melhorias de agilidades que podem ser obtidas com o fator confiança. As empresas participantes entenderam que há a possibilidade de melhorias na flexibilidade quando existe o fator confiança inserido dentro de uma rede de suprimentos, notadamente as situações que demandam atenção das empresas envolvidas na rede para atendimento das urgências, emergências e imprevistos, atendimento de pedidos e de entregas.

Proposição 3: o fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos. A proposição foi considerada como validada, pois 18 empresas, 85,72% do total, entendem que o fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos. As empresas participantes da pesquisa também listaram dezessete diferentes melhoras de agilidade que podem ser percebidas devido ao fator confiança. Essas melhoras de agilidade observadas (tempo de resposta, atendimento de pedidos e respostas a emergências) vão de encontro e reforçam o que foi constatado quando foi perguntado as empresas pesquisadas quais tipos de melhoras de flexibilidade eram percebidos devido ao fator confiança, onde as melhoras de flexibilidade mais apontadas foram atendimento de urgências, atendimento de pedidos e frequência das entregas.

Proposição 4: o fator confiança aumenta e proporciona maior colaboração entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos. A proposição foi validada, pois 80,85% das empresas pesquisadas (17 empresas), concordam plenamente e concordam que o fator confiança melhora a colaboração entre as empresas. Quando as empresas foram questionadas quais tipos de colaboração são percebidas, 20 tipos de colaboração foram citados pelas empresas pesquisadas onde o relacionamento comercial e a transparência dados e informações são as principais colaborações informadas pelas empresas respondentes.

Proposição 5: o fator confiança reduz o oportunismo entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos. Consideramos essa proposição validada parcialmente. Apesar da proposição apresentada ter tido 61,90% (13 empresas) concordando que o fator confiança reduz o oportunismo entre as empresas membros de uma rede de suprimentos, 28,57% (seis empresas) respondentes discordaram da proposição. Quando as empresas foram perguntadas quais tipos de oportunismo são reduzidos, houve a indicação de 13 tipos diferentes, uma empresa mencionou a não redução do oportunismo e outra devido a fatores como dólar e escassez de produtos podem abrir espaço para oportunismo mesmo existindo o fator confiança entre as empresas.

Proposição 6: o fator confiança reduz conflitos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos. A proposição foi validada com base nas respostas obtidas, pois 80,95% das empresas (total de 13) responderam concordando com a proposição. Quando foi perguntado quais tipos de conflitos são reduzidos devido ao quesito confiança, 23 tipos de conflitos podem ser reduzidos com a existência do fator

confiança entre empresas participantes de uma rede de suprimentos, sendo que os conflitos mais citados e que podem ser reduzidos de acordo com as empresas respondentes são negociações mais duradouras, falhas de entrega, entregas a tempo, conflitos de negociação comercial, conflitos de entrega e discussão de preços. Percebe-se pelas respostas obtidas que entre as empresas estudadas os conflitos existentes entre empresas de uma rede de suprimentos se concentram em questões comerciais (preços), questões operacionais de entrega e recebimento e de falha no fluxo de informações. Uma única empresa relata que não existe a redução de conflitos devido ao fator confiança.

c) Construção de um modelo teórico que relate a confiança e os atributos identificados.

O modelo foi construído partindo da seguinte situação: o fator confiança reduz custos, aumenta a flexibilidade, a agilidade, a colaboração, reduz o oportunismo e reduz conflitos.

Dessa forma pode-se concluir que o objetivo geral desta dissertação, que é verificar se o fator confiança influencia os resultados em redes de suprimentos, foi atingido, haja vista que os objetivos específicos foram cumpridos.

6.2. Sobre a questão de pesquisa

Em relação a questão de pesquisa deste estudo: “Qual a importância do fator confiança em redes de suprimentos?”, esta foi respondida com o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos.

6.3 Limitações, contribuições e estudos futuros

Esta pesquisa contribui para a teoria de rede de suprimentos ao fornecer subsídios para uma melhor compreensão do fator confiança em empresas pertencentes a redes de suprimentos. Esta pesquisa também apresenta implicações práticas para os gestores de rede de suprimentos, mostrando a necessidade de serem melhor considerados as diferentes influências que o fator confiança pode provocar nas empresas. Em relação às limitações deste estudo, pode-se destacar como limitação metodológica a estratégia de estudo de caso utilizada haja vista ter sido possível abordar somente duas empresas e seus respectivos fornecedores, sem poder ouvir a rede a jusante. Uma segunda restrição metodológica se refere ao

número restrito de empresas pesquisadas em comparação a quantidades de envolvidos nas redes pesquisadas. Como estudos futuros sugere-se a utilização de outras variáveis que podem ser estudadas (como desempenho por exemplo) para confirmar as conclusões obtidas, pois, na revisão da literatura foram observados outros quesitos que podem sofrer influências do fator confiança. Outra possibilidade para pesquisas futuras poderia advir de estudos na mesma rede, mas investigando outros tipos de fornecedores como fornecedores de serviços por exemplo. Estudos empíricos também poderiam ser feitos em redes de suprimentos de outros setores produtivos.

7. REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; GUNDLACH, G. T. Legal and Social Safeguard Against Opportunism in Exchange. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 107–124, 1999.
- AJMAL, M.; HELO, P.; KASSEM, R. Conceptualizing trust with cultural perspective in international business operations. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 4, p. 1099–1118, 2017.
- ALBERTS, D. S. **The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors**. [s.l.: s.n.].
- ALVES ET.AL. CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E A FORMAÇÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS. **Desafio Online**, v. 3, n. 1, p. 931–941, 2015.
- ANDERSEN, P. H.; CHRISTENSEN, P. R. Bridges over troubled water: Suppliers as connective nodes in global supply networks. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9 SPEC. ISS., p. 1261–1273, 2005.
- ARANTES, F. P.; LEITE, M. S. A.; MACIEL, J. DE L. SCMI: a study to improve the integration of the SCs. **IIE Annual Conference. Proceedings**, n. July, p. 2218–2227, 2014.
- AYMAN BAHJAT ABDALLAH, MAIS ISSAM ABDULLAH, F. I. M. S. The effect of trust with suppliers on hospital supply chain performance: The mediating role of supplier integration. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 3, p. 694–715, 2017.
- AZEVEDO, A. C. et al. CONFIANÇA EM REDES DE NEGÓCIOS: ABORDAGENS, DETERMINANTES E FORMAS DE MENSURAÇÃO. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 50–69, 2016.
- BAGHERI, M. M. et al. The Role of Supply Chain Antecedents on Supply Chain Agility in SMEs: The Conceptual Framework. **Jurnal Teknologi (Social Sciences)**, v. 1, p. 53–60, 2014.
- BAIHAQI, I.; SOHAL, A. S. The impact of information sharing in supply chains on organisational performance: An empirical study. **Production Planning and Control**, v. 24, n. 8–9, p. 743–758, 2013.
- BALTACIOGLU, T. et al. A New Framework for Service Supply Chains A New

Framework for Service Supply Chains. **THE SERVICE INDUSTRIES JOURNAL**, v. 2, n. June 2013, p. 105–124, 2007.

BARKER, J. R. Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 408, 1993.

BASOLE, R. C.; GHOSH, S.; HORA, M. S. Supply Network Structure and Firm Performance: Evidence From the Electronics Industry. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 65, n. 1, p. 141–154, 2018.

BASTOS, A. et al. Redes e Responsabilidade Social Corporativa: Um Estudo de Caso. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p. 107–121, 2014.

BECKERT, J. The Great Transformation of Embeddedness: Karl Polanyi and the New Economic Sociology. **MPIfG Discussion Paper 07/1 Max Planck Institute for the Study of Societies**, 2007.

BEERSMA, B. et al. NEGOTIATION PROCESSES AND OUTCOMES IN PROSOCIALLY AND EGOISTICALLY MOTIVATED GROUPS. **International Journal of Conflict Management Article**, v. 10, n. 4, p. 385–402, 1999.

BEGNIS, HERON SERGIO MOREIRA, AREND, S. C.; ALIEVI, R. M. Uma Análise dos Significados de Consumo de Vinho no Contexto de uma Confraria Feminina. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 10, n. 5, p. 888–907, 2017.

BEN JOUIDA, S.; KRICHEN, S.; KLIBI, W. Coalition-formation problem for sourcing contract design in supply networks. **European Journal of Operational Research**, v. 257, n. 2, p. 539–558, 2017.

BESSER, T. L.; MILLER, N. The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 23, n. 3–4, p. 113–133, 2011.

BHATT, G. D.; GROVER, V. Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: An empirical study. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 2, p. 253–277, 2005.

BILLINGTON, C. Strategic supply chain management. **OR/MS Today**, n. April, p. 20–27, 1994.

BLOME, D.; SCHOENHERR, T.; REXHAUSEN, C. Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: A dynamic capabilities perspective. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 4, p. 1295–1318, 2013.

BLOMQVIST, K. **Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation.** [s.l: s.n.].

BOOKBINDER, J. H.; GUMUS, M.; JEWKES, E. M. Calculating the benefits of vendor managed inventory in a manufacturer-retailer system. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 19, p. 5549–5571, 2010.

BORGES, C. V. J. Características e Contribuições das Redes para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas. **Anais 28º Encontro da Associação Nacional de PósGraduação em Administração**, p. 1–13, 2004.

BOWEN, G. A. From qualitative dissertation to quality articles: Seven lessons learned. **The Qualitative Report**, v. 15, n. 4, p. 864–879, 2010.

BOWERSOX, DONALD J.; CLOSS, DAVID J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística.** Rio de Janeiro: [s.n.].

BOWERSOX, DONALD J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos.** São Paulo: [s.n.].

BRANCO, E. J. et al. Análise Crítica Das Contribuições Das Teses Brasileiras Sobre O Tema De Redes. **ADMINISTRAÇÃO: ENSINO E PESQUISA**, v. 16, n. 1, p. 41–69, 2014.

BRASS, D. J. D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: A multi-level perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795–817, 2004.

BRITO, R. P.; MIGUEL, P. L. S. Power, Governance, and Value in Collaboration: Differences between Buyer and Supplier Perspectives. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, p. 61–87, 2017.

BROMILEY, P.; HARRIS, J. **Trust, transaction cost economics, and mechanisms.** In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. [s.l: s.n.].

CAI, S. et al. Knowledge sharing in collaborative supply chains: Twin effects of trust and power. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 7, p. 2060–2076, 2013.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163–180, 2011.

CAPALDO, A. Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6, p. 585–608, 2007.

CAPALDO, A.; GIANNOCARO, I. How does trust affect performance in the

supply chain? the moderating role of interdependence. **International Journal of Production Economics**, v. 166, p. 36–49, 2015a.

CAPALDO, A.; GIANNOCARO, I. Interdependence and network-level trust in supply chain networks: A computational study. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 180–195, 2015b.

CARNOVALE, S.; ROGERS, D. S.; YENIYURT, S. Bridging structural holes in global manufacturing equity based partnerships: A network analysis of domestic vs. international joint venture formations. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 22, n. 1, p. 7–17, 2016.

CAROLINA KELLY PINTO BARBOSA CELANI, FERNADA PAES ARANTES, M. S. A. L. CONFIANÇA NA GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA. **XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2015.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S.; CHOI, T. Y. TOWARD THE THEORY OF THE SUPPLY CHAIN. **Journal of Supply Chsin Management**, v. 51, n. 2, p. 89–97, 2015.

CASTELLS, M. **Sociedade Em Rede**São PauloEditora Paz e Terra, , 1999.

CHAN, F. T. S. Relationship between supply chain management practices and organisation performance : a case study in the Malaysian service industry Tai Siaw Khang and Veeri Arumugam Alain Yee-Loong Chong *. v. 1, n. 1, p. 84–106, 2010.

CHANG, L. et al. Multi-criteria decision making based on trust and reputation in supply chain. **International Journal of Production Economics**, v. 147, n. PART B, p. 362–372, 2014.

CHEN, J. V. et al. The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships. **Computer Standards and Interfaces**, v. 33, n. 3, p. 262–270, 2011.

CHIANG, CHUNG-YEAN, ; CANAN KOCABASOGLU-HILLMER, N. S. An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm ' s supply chain agility. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 1, p. 49–78, 2012.

CHILES, T. H.; MCMACKING, J. F. Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transactions Cost Economics. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 73–99, 1996.

CHING, H. Y. **GESTÃO DE ESTOQUES NA CADEIA DE LOGÍSTICA**

INTEGRADA: Supply Chain. 4^a ed. [s.l: s.n].

CHO, D. W. et al. A framework for measuring the performance of service supply chain management. **Computers and Industrial Engineering**, v. 62, n. 3, p. 801–818, 2012.

CHOI, T. Y.; DOOLEY, K. J.; RUNGUTUSANATHAM, M. Supply networks and complex adaptive systems: Control versus emergence. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 3, p. 351–366, 2001.

CHOI, T. Y.; HONG, Y. Unveiling the structure of supply networks : case studies in Honda. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 469–493, 2002.

CHOI, T. Y.; KIM, Y. Structural embeddedness and supplier management: A network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 5–13, 2008a.

CHOI, T. Y.; KIM, Y. Structural embeddedness and supplier management: A network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, 2008b.

CHOI, T. Y.; KRAUSE, D. R. The supply base and its complexity : Implications for transaction costs , risks , responsiveness , and innovation. **Journal of Operations Management**, v. 24, p. 637–652, 2006.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2^a edição ed. São Paulo 2007: [s.n].

CHRISTOPHER, M.; HOLWEG, M. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 47, n. 1, p. 2–17, 2017.

CHUNG, W. W. C.; YAM, A. Y. K.; CHAN, M. F. S. Networked enterprise: A new business model for global sourcing. **International Journal of Production Economics**, v. 87, n. 3, p. 267–280, 2004.

COLLIER, ZACHARY A.; DIMASE, DANIEL ; HEFFNER KENNETH; LIKOV, I. Building a Trusted and Agile Supply Chain Network for Electronic Hardware. **International Command and Control Research and Technology Symposium Building**, v. 1, n. 1, p. 1–15, 2015.

CONNELLY, B. L. et al. Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? **Journal of Management**, v. 44, n. 3, p. 919–945, 2018.

CONNOLLY, P. L.; CAFFREY, L. Supply chaining fishery advice. **ICES Journal of Marine Science**, v. 68, n. 8, p. 1706–1711, 2011.

COSTA, R. B.; FERNANDES, V. M.; GONÇALVES, F. D. N. A construção da confiança em experiências de hospitalidade mediadas pela internet: os casos do Airbnb e do Couchsurfing. **Comunicação Mídia e Consumo**, v. 14, n. 39, p. 67, 2017.

COULTER, K. S.; COULTER, R. A. Determinants of trust in a service provider: The moderating role of length of relationship. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 1, p. 35–50, 2002.

COVEY, S.M.; LINK, G.; MERRILL, R. R. **Smart Trust: Creating Prosperity, Energy, and Joy in a Low-Trust World**. 1^a ed. NOVA YORK, 2012: [s.n.].

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3^a edição ed. Porto Alegre, 2010.: [s.n.].

DE ALMEIDA, M. M. K. et al. A importância da confiança e colaboração entre empresas para mitigação do efeito chicote na gestão da cadeia de suprimentos. **Acta Scientiarum - Technology**, v. 39, n. 2, p. 201–210, 2017.

DE DREU, C. K. W. The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 5–18, 2008.

DEMO, P. **Educar pela Pesquisa**. Campinas, 1997.: [s.n.].

DING, H.; GUO, B.; LIU, Z. Information sharing and profit allotment based on supply chain cooperation. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 1, p. 70–79, 2011.

DIONYSIS SKARMEAS, ATHINA ZERITI, AND G. B. Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels Dionysis. **Journal of International Marketing**, v. 24, n. 1, p. 22–40, 2016.

DOĞAN, H. et al. Supply Chain-Based Conflict: a Study From Textile Exporters Perspectives. **Journal of Global Strategic Management**, v. 2, n. 4, p. 90–102, 2010.

DOUKIDIS, G. I. et al. A conceptual framework for supply chain collaboration: Empirical evidence from the agri-food industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 3, p. 177–186, 2007.

DYER, J. H.; CHU, W. The Determinants of Trust in Relationships and Korea. **Palgrave Macmillan Journals**, v. 42, n. 1, p. 259–285, 2000.

DYER, J. H.; CHU, W. J. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 57–68, 2003.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The Constructions, Forms and Consequences of Industry Networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n.

4, p. 3–21, 1998.

ECKSTEIN, D. et al. The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: The moderating effect of product complexity. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 10, p. 3028–3046, 2015.

EZGI ŞAHİN et al. The Effect of Trust in Supply Chain on the Firm Performance through Supply Chain Collaboration and Collaborative Advantage. **Management Studies**, v. 15, n. 30, p. 215–230, 2017.

FAWCETT, S. E. et al. Organizational commitment and governance for supply chain success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 1, p. 22–35, 2006.

FAWCETT, S. E. et al. Peeking inside the black box: Toward an understanding of supply chain collaboration dynamics. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 1, p. 44–72, 2012.

FAYEZI, S.; ZOMORRODI, M. The role of relationship integration in supply chain agility and flexibility development: An Australian perspective. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 8, p. 1126–1157, 2015.

FREITAS, J. et al. Análise sobre a produção acadêmica do tema de redes no Brasil. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 249–268, 2017.

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

GAMBETTA, D. Can we trust? **Trust: Making and breaking cooperative relations**, n. 13, p. 213–237, 1988.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term in Buyer-Seller Orientation Relationships. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. April, p. 1–19, 1994.

GAO, Z. et al. CoC: A Unified Distributed Ledger Based Supply Chain Management System. **Journal of Computer Science and Technology**, v. 33, n. 2, p. 237–248, 2018.

GIGLIO, E. M. Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento. **Eneo**, v. 6, p. 1–17, 2010.

GIGLIO, E. M.; GAMBA, J. R. Análise De Cooperativas Habitacionais a Partir Dos Fatores Estruturantes Da Sociedade Em Rede. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 3–19, 2015a.

GIGLIO, E. M.; GAMBA, J. R. ANÁLISE DE COOPERATIVAS HABITACIONAIS

A PARTIR DOS FATORES. **REGE USP**, v. 1, p. 3–19, 2015b.

GIGLIO, E. M.; HERNANDES, J. L. G. Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador/Discussions on Business Networks Research Methodology Present in a Sample of Brazilian Scientific. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 42, p. 78, 2012.

GIGLIO, E.; SILVA, R.; BIGAS, W. Redes de projetos temporários : dinâmica das relações sociais relations. p. 604–632, 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4^a edição ed. São Paulo 2002: [s.n.].

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6^a ed. São Paulo 2010: [s.n.].

GLIGOR, D. M.; ESMARK, C. L.; HOLCOMB, M. C. Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile? **Journal of Operations Management**, v. 33–34, n. january, p. 71–82, 2015.

GLIGOR, D. M.; HOLCOMB, M. C. Antecedents and Consequences of Supply Chain Agility : Establishing the Link to Firm Performance. **Journal of Business Logistics**, v. 33, n. 4, p. 295–308, 2012.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, p. 57–63, 1995.

GOMES, L. D. C.; KLIEMANN NETO, F. J. Métodos Colaborativos Na Gestão De Cadeias De Suprimentos: Desafios De Implementação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 5, p. 563–577, 2015.

GRANDORI A.; SODA G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GRIFFITH, D. A.; ZHAO, Y. Contract Specificity, Contract Violation, and Relationship Performance in International Buyer–Supplier Relationships. **Journal of International Marketing**, v. 23, n. 3, p. 22–40, 2015.

GÜNER, H. M.; İ, M. Ç.; VELEK, M. E. C. İ. THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN AGILITY ON FIRM PERFORMANCE. **Journal of International Trade, Logistics and Law**, v. 4, n. 2, p. 25–34, 2018.

HA, B.; PARK, Y.; CHO, S. Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 1, p. 56–77, 2011.

HAIR JR., J. F. ET AL. **Análise Multivariada de Dados**. 5^a edição ed. Porto Alegre, 2005: [s.n.]

HÅKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133–139, 2002.

HAN, G.; DONG, M. Sustainable Regulation of Information Sharing with Electronic Data Interchange by a Trust-Embedded Contract. **Sustainability**, v. 9, n. 6, p. 964, 2017.

HANDFIELD, R. AND BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 4, p. 367–82, 2002.

HARLAND, C. et al. A Conceptual Model for Researching the Creation and Operation of Supply Networks. **British Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 1–21, 2004.

HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management**, v. 7, n. s1, p. S63–S80, 1996.

HARLAND, C. M.; KNIGHT, L. A. Supply network strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 4, p. 476–489, 11 abr. 2001.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C.; COUSINS, P. D. Developing_the concept of supply strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 7, p. 650–673, 1999.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: [s.n.].

HE, Y. et al. The impact of supplier integration on customer integration and new product performance: The mediating role of manufacturing flexibility under trust theory. **International Journal of Production Economics**, v. 147, n. PART B, p. 260–270, 2014.

HEARNSHAW, E. J. S.; WILSON, M. M. J. A complex network approach to supply chain network theory. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 33, n. 4, p. 442–469, 2013.

HEFFERNAN, T. Trust formation in cross-cultural business-to-business

relationships. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 114–125, 2004.

HEMPEL, PAUL S.; ZHANG, ZHI-XUE; TJOSVOLD, D. Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. **Journal of Internet Banking and Commerce**, v. 30, p. 41–65, 2009.

HOEJMOSE, S. U.; ROEHRICH, J. K.; GROSVOLD, J. Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 1, p. 77–90, 2014.

HOU, Y. et al. How does the trust affect the topology of supply chain network and its resilience? An agent-based approach. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 116, n. June, p. 229–241, 2018.

HOUCINE AKROUT, MBAYE FALL DIALLO, WAFA AKROUT, J.-L. C. Affective trust in buyer – seller relationships: A two-dimensional scale. **JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING**, v. 31, n. 2, p. 260–273, 2016.

HUA, Z.; SUN, Y.; XU, X. Operational causes of bankruptcy propagation in supply chain. **Decision Support Systems**, v. 51, n. 3, p. 671–681, 2011.

HUM, S. H.; PARLAR, M.; ZHOU, Y. Measurement and optimization of responsiveness in supply chain networks with queueing structures. **European Journal of Operational Research**, v. 264, n. 1, p. 106–118, 2018.

IN NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. Is a network perspective a useful way of studying organizations? **Harvard Business School Press**, p. 1–22, 1992.

IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 482–497, 2007.

JOHNSON, N.; ELLIOTT, D.; DRAKE, P. Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. **Supply Chain Management**, v. 18, n. 3, p. 324–336, 2013.

JOHNSTON, D. A. et al. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23–38, 2004.

JØSANG, A.; ISMAIL, R.; BOYD, C. A survey of trust and reputation systems for online service provision. **Decision Support Systems**, v. 43, n. 2, p. 618–644, 2007.

JU, M. et al. Reducing distributor opportunism in the export market: Effects of monitoring mechanisms, norm-based information exchange, and market orientation.

Journal of World Business, v. 46, n. 4, p. 487–496, 2011.

KAIPIA, R. Effects of delivery speed on supply chain planning. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 11, n. 2, p. 123–135, 2008.

KATAYAMA, H.; BENNETT, D. Agility, adaptability and leanness: a comparison of concepts and a study of practice. **International Journal of Production Economics**, v. 60, p. 43–51, 1999.

KITO, T.; UEDA, K. The implications of automobile parts supply network structures: A complex network approach. **CIRP Annals - Manufacturing Technology**, v. 63, n. 1, p. 393–396, 2014.

KLEIN, R.; RAI, A. Interfirm Strategic Information Flows in Logistics Supply Chain Relationships. **Mis Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 735–762, 2009.

KOUVELIS, P.; CHAMBERS, C.; WANG, H. Supply Chain Management Research and Production and Operations Management: Review, Trends, and Opportunities. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 3, p. 449–469, 2006.

KRISHNAN, R. et al. When Does Trust Matter To Alliance Performance? **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 1–25, 2006.

KULP, S. C.; LEE, H. L.; OFEK, E. Manufacturer Benefits from Information Integration with Retail Customers. **Management Science**, v. 50, n. 4, p. 431–444, 2004.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.-B. E. M. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 348–356, 1995.

KWON, I. G.; SUH, T. Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in. **The Journal of Supply Chain Management**, n. May, p. 4–14, 2004.

LAAKSONEN, T.; JARIMO, T.; KULMALA, H. I. Cooperative strategies in customer-supplier relationships: The role of interfirm trust. **International Journal of Production Economics**, v. 120, n. 1, p. 79–87, 2009.

LADO, AUGUSTINE A., RAJIV R. DANT, AND A. G. T. TRUST-OPPORTUNISM PARADOX, RELATIONALISM, AND PERFORMANCE IN INTERFIRM RELATIONSHIPS: EVIDENCE FROM THE RETAIL INDUSTRY. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 401–423, 2008.

LAEEQUDDIN, M. et al. Trust building in supply chain partners relationship: An integrated conceptual model. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 6, p.

550–564, 2012.

LAI, F.; TIAN, Y.; HUO, B. Relational governance and opportunism in logistics outsourcing relationships: Empirical evidence from China. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 9, p. 2501–2514, 2012.

LAMBE, C. J.; SPEKMAN, R. E.; HUNT, S. D. Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 2, p. 141–158, 2002.

LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. 4^a ed. Sarasota, Florida 2008: [s.n.]

LAMMING, R. et al. An initial classification of supply networks. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 675–691, 2000.

LANGFRED, C. W. The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 885–900, 2007.

LAUREANO PAIVA, E. et al. Supply chain planning and trust: two sides of the same coin. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 3, p. 405–420, 2014.

LAZZARINI, S. G. et al. Integrating supply chain and network analyses : The study of netchains. v. Supply cha, p. 7–22, 2001.

LEE, H. L. **The triple-A supply chain.pdf**CambrdigeHarvard Business Review, , 2004.

LEE, Y.; CAVUSGIL, S. T. Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 8, p. 896–905, 2006.

LESEURE, M. Trust in manufacturing engineering project systems: an evolutionary perspective. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 7, p. 1013–1030, 2014.

LI, S.; LIN, B. Accessing information sharing and information quality in supply chain management. **Decision Support Systems**, v. 42, n. 3, p. 1641–1656, 2006.

LI, Y.; YE, F.; SHEU, C. Social capital, information sharing and performance Evidence from China. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 11, p. 1440–1462, 2014.

LONG, Q. A novel research methodology for supply network collaboration management. **Information Sciences**, v. 331, p. 67–85, 2016.

LOPES, H. E. G.; MORAES, L. F. R. Redes e Organizações: Algumas Questões

- Conceituais e Analíticas. **Anais do I ENEO, Curitiba**, v. 1, n. June, p. 1–14, 2000.
- LOU, P. et al. Study on multi-agent-based agile supply chain management. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 23, n. 3–4, p. 197–203, 2004.
- LU, Q.; GOH, M.; DE SOUZA, R. An empirical investigation of swift trust in humanitarian logistics operations. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, v. 8, n. 1, p. 70–86, 2018.
- MANDAL, S. An empirical investigation on integrated logistics capabilities , supply chain agility and firm performance Santanu Mandal. **Int. J. Services and Operations Management**, v. 24, n. 4, p. 504–530, 2016a.
- MANDAL, S. Influence of Partner Relationship and IT Integration on Supply Chain Capabilities : An Empirical Relational Paradigm. **Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems**, v. 8, n. 2, p. 19–48, 2016b.
- MANU, E. et al. Trust influencing factors in main contractor and subcontractor relationships during projects. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 7, p. 1495–1508, 2015.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. [s.l: s.n.].
- MARTELETO, R. M. REDES SOCIAIS, MEDIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE INFORMAÇÕES: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em Ciência da Informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 3, n. 1, p. 27–46, 2010.
- MARTINS, R. S.; FILHO, O. V. S.; PEREIRA, S. C. F. Alinhamento Estratégico nas Cadeias de Suprimento da Indústria Automobilística Brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 73, n. 3, p. 581–606, 2012.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. an Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.
- MCCARTER, M. W.; NORTHCRAFT, G. B. Happy together?. Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 498–511, 2007.
- MENTZER, J. T. et al. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1–25, 2001.
- MIN, S. et al. Supply chain collaboration: What's happening? **The International**

Journal of Logistics Management, v. 16, n. 2, p. 237–256, 2005.

MISHRA, D. et al. Bridging and buffering: Strategies for mitigating supply risk and improving supply chain performance. **International Journal of Production Economics**, v. 180, p. 183–197, 2016.

MOON, K. K. L.; YI, C. Y.; NGAI, E. W. T. An instrument for measuring supply chain flexibility for the textile and clothing companies. **European Journal of Operational Research**, v. 222, n. 2, p. 191–203, 2012.

MORGAN, R. M. et al. Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994a.

MORGAN, R. M. et al. Theory of Relationship Marketing. v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994b.

MOZZATO, A. R.; GOLLO, S. S. REDES DE COOPERAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA : ESTUDO DE CASO DE UMA REDE DE. **Redes Santa Cruz do Sul**, v. 16, n. 2, p. 227–252, 2011.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Capital , Social Capital , Intellectual Advantage and the Organizational. **Management**, v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998.

NARASIMHAN, R.; NAIR, A. The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 96, n. 3, p. 301–313, 2005.

NARAYANAN, S.; NARASIMHAN, R.; SCHOENHERR, T. Assessing the contingent effects of collaboration on agility performance in buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 33–34, p. 140–154, 2015.

NETO, J. A. **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo, 2005: [s.n.].

NETO, M. S.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores : uma resenha comprehensiva. **Revista da Administração**, v. 39, n. 3, p. 255–263, 2004.

NETO, M. S.; TRUZZI, O. M. S. Análise das Relações entre Organizações Networks , Fields and Institutions : Building an Agenda for the Analysis Of the Relationships Between Organizations. **Gestão & Produção**, v. 3, n. 6, p. 230–253, 2009.

NIGEL SLACK, S.; ROBERT, C. E; JOHNSTON. **Administração da Produção**. 2^a ed. São Paulo, 2002: [s.n.].

NOHRIA, N. AND ROBERT G. ECCLES. **Networks and Organizations:**

Structure, Form, and Action. Harvard Bu ed. Boston: [s.n.].

NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. Effects of trust and governance on relationships risk. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 308–338, 1997.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 101–114, 2010.

OJHA, D.; SHOCKLEY, J.; ACHARYA, C. Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: The role of trust and learning. **International Journal of Production Economics**, v. 179, p. 212–227, 2016.

OLÁH, J. et al. The role played by trust and its effect on the competitiveness of logistics service Providers in Hungary. **Sustainability (Switzerland)**, v. 9, n. 12, p. 1–22, 2017.

ÖZER, Ö.; ZHENG, Y.; CHEN, K.-Y. Trust in Forecast Information Sharing. **Management Science**, v. 57, n. 6, p. 1111–1137, 2011.

PATTANAYAK, A. K.; PRAKASH, A.; MOHANTY, R. P. Risk analysis of estimates for cost of quality in supply chain: a case study. **Production Planning and Control**, v. 30, n. 4, p. 299–314, 2019.

PEREIRA, F.C.; DOS SANTOS, M.Z.; DA SILVA, R.A.; DA SILVA, J. O. U. O USO ESTRATÉGICO DA GESTÃO LOGÍSTICA NA BUSCA POR UM DIFERENCIAL COMPETITIVO. **Caderno de Administração - Universidade Estadual de Maringá**, v. 16, n. 1, p. 41–51, 2008.

PINYOL, I.; SABATER-MIR, J. Computational trust and reputation models for open multi-agent systems: A review. **Artificial Intelligence Review**, v. 40, n. 1, p. 1–25, 2013.

POWELL, W. W. Arrangements : New Form or. **California Management Review**, p. 67–87, 1987.

PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. [s.l: s.n.].

RAJAGOPAL, V.; PRASANNA VENKATESAN, S.; GOH, M. Decision-making models for supply chain risk mitigation: A review. **Computers and Industrial Engineering**, v. 113, n. September, p. 646–682, 2017.

RAMON-JERONIMO, J. M.; RAMON-JERONIMO, M. A. Understanding the

Generation of Value along Supply Chains: Balancing Control Information and Relational Governance Mechanisms in Downstream and Upstream Relationships. **Sustainability (Switzerland)**, v. 9, n. 1487, p. 1–31, 2017.

REVILLA, E.; KNOPPEN, D. Building knowledge integration in buyer-supplier relationships: the critical role of strategic supply management and trust. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 10, p. 1408–1436, 2015.

REZA ABDOLI BIDHANDI, C. V. "Effects of supply chain agility on profitability. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 25, 2016.

REZAPOUR, S. et al. Correlation between strategic and operational risk mitigation strategies in supply networks. **International Journal of Production Economics**, v. 201, p. 225–248, 2018.

RING, P. S.; VAN DE, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.

RITCHIE, B.; BRINDLEY, C. Disintermediation , disintegration and risk in the SME global supply chain Disintermediation , disintegration and risk in the SME global supply chain. **Management Decision**, v. 38, n. 8, p. 575–583, 2000.

ROBERTS, S. Supply Chain Understanding of Ethical Specific ? the Patchy Success. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2–3, p. 159–170, 2003.

ROSSONI, MARTINS, MARTINS, S. Imersão Social Na Cadeia De SUPRIMENTOS E SEU EFEITO PARADOXAL NO DESEMPENHO OPERACIONAL. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 429–444, 2014.

RYU, I.; SO, S.; KOO, C. The role of partnership in supply chain performance. **Industrial Management and Data Systems**, v. 109, n. 4, p. 496–514, 2009.

SAHAY, B. S. Supply chain collaboration: the key to value creation. **Work Study**, v. 52, n. 2, p. 76–83, 2003.

SAKO, M.; HELPER, S. Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 34, n. 3, p. 387–417, 1998.

SALAM, M. A. The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 2, p. 298–317, 2017.

SAMBAMURTHY;, V. . A. B. V. G. Shaping Agilitythrough Digital Options: Reconceptualizing The Role of Information Technology in Contemporary Firms. **Mis**

Quarterly, v. 27, n. 2, p. 237–263, 2013.

SAMBASIVAN, MURALI ; YEN, C. N. Strategic alliances in a manufacturing supply chain Influence of organizational culture from the manufacturer's perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 40, n. 6, p. 456–474, 2010.

SAMBASIVAN, M. et al. Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: Role of relational capital as a mediating construct. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 548–569, 2011.

SARKIS, J. **Chain Management Green Supply**. NOVA YORK: [s.n.].

SCAVARDA, L. F. et al. Supply Chain Resilience Analysis : a. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 3, p. 304–313, 2015.

SCHILKE, O.; COOK, K. S. A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. **Strategic Organization**, v. 11, n. 3, p. 281–303, 2013.

SCHOENHERR, T.; NARAYANAN, S.; NARASIMHAN, R. Trust formation in outsourcing relationships: A social exchange theoretic perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 169, p. 401–412, 2015.

SEPPÄNEN, R.; BLOMQVIST, K.; SUNDQVIST, S. Measuring inter-organizational trust-a critical review of the empirical research in 1990-2003. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 249–265, 2007.

SHEU, C.; YEN, H. J. R.; CHAE, B. Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 26, n. 1, p. 24–49, 2006.

SOUZA JÚNIOR, A. A.; MARTINS, R. S. Relacionamentos na Cadeia de Suprimentos sob a Perspectiva da Network Theory: Um Estudo de Caso do Subsetor Eletroeletrônico do PIM. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 2, p. 57–83, 2016.

SURANA, A. et al. **Supply-chain networks: A complex adaptive systems perspective**. [s.l]: s.n]. v. 43

SUSANTY, A. et al. The empirical model of trust, loyalty, and business performance of the dairy milk supply chain. **British Food Journal**, v. 119, n. 12, p. 2765–2787, 2017.

SVENSSON, G. “Glocalization” of business activities: A “glocal strategy” approach. **Management Decision**, v. 39, n. 1, p. 6–18, 2001.

SWAFFORD, P. M.; GHOSH, S.; MURTHY, N. The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 2, p. 170–188, 2006.

SWAFFORD, P. M.; GHOSH, S.; MURTHY, N. Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 2, p. 288–297, 2008.

SWAN, W. et al. Trust in construction: Achieving cultural change. **Centre for Construction Innovation in the North West**, 2002.

SYTCH, MAXIM; GULATY, R. Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. **Managerial and Decision Economics**, v. 28, n. 4/5, p. 165–190, 2008.

TAFURI, SILVIA ROSSI, FRANCESCO POMPONI, F. L. TRUST DEVELOPMENT AND HORIZONTAL COLLABORATION IN LOGISTICS: A THEORY BASED EVOLUTIONARY FRAMEWORK. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 1, p. 83–97, 2015.

TJOSVOLD, D. The conflict-positive organization: it depends upon us. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 19–28, 2008.

TOLMAY, A. S.; BADENHORST-WEISS, J. A. Supply chain relationships between first and second tier suppliers in South African automotive supply chains: A focus on trust. **Journal of Transport and Supply Chain Management**, v. 9, n. 1, p. 1–8, 2015.

TONI, A. DE; TONCHIA, S. Manufacturing flexibility: A literature review. **International Journal of Production Research**, v. 36, n. 6, p. 1587–1617, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: [s.n.].

TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks Wenpin Tsai ; Sumantra Ghoshal SOCIAL CAPITAL AND VALUE CREATION: THE ROLE OF INTRAFIRM NETWORKS. **The Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464–476, 1998.

TSENG, Y.; LIN, C. Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers , capabilities and providers. **Information Sciences**, v. 181, n. 17, p. 3693–3708, 2011.

UPTON, D. M. The Management of Manufacturing Flexibility. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 72–89, 1994.

UZZI, B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic

Performance of Organizations: The Network Effect. **American Sociological Review**, v. 61, n. 4, p. 674–698, 1996.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14^a edição ed. São Paulo, 2013: [s.n.].

VICKERY, S.; CALANTONE, R.; DRÖGE, C. Supply Chain Flexibility: An Empirical Study. **Journal of Supply Chain Management**, v. 35, n. 3, p. 16–24, 1999.

VIEIRA, FREDERICO LUIZ; XAVIER, WESCLEY SILVA; OLIVEIRA, M. P. V. RELAÇÕES DE CONFIANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES A PARTIR DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 3, p. 37–50, 2008a.

VIEIRA, FREDERICO LUIZ; XAVIER, WESCLEY SILVA; OLIVEIRA, M. P. V. RELAÇÕES DE CO FIA ÇA EM CADEIAS DE SUPRIME TOS: REFLEXÕES E PROPOSIÇÕES A PARTIR DA ECO OMIA DOS CUSTOS DE TRA SAÇÃO. **Revista de Negócios**, v. 13, n. 3, p. 37–50, 2008b.

VITORINO FILHO, V. A.; MOORI, R. G. O Efeito Moderador das Capabilidades da Manufatura na Relação entre Gestão Estratégica da Cadeia de Suprimentos e Desempenho de Negócios. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 04, p. 71–89, 2018.

VLACHOS, I. P.; BOURLAKIS, M. Supply chain collaboration between retailers and manufacturers: Do they trust each other? **Supply Chain Forum: International Journal**, v. 7, n. 1, p. 70–80, 2006.

VOLTOLINI, ELTON; SAVARIS, C. E. Modelo de aplicação do balanced scorecard para cadeia de suprimentos Introdução de suprimentos. **Revista da FAE**, v. 7, n. 2, p. 59–72, 2004.

WALL, J. A.; CALLISTER, R. R. Conflict and Its Management. **Journal of Management**, v. 21, n. 3, p. 515–558, 1995.

WALLENBURG, C. M. et al. Commitment and Trust as Drivers of Loyalty in Logistics Outsourcing Relationships : Cultural Differences Between the. **Journal of Business Logistics**, v. 32, n. 1, p. 83–98, 2011.

WANG, J.; LIU, Y.; JIAO, Y. Building a trusted route in a mobile ad hoc network considering communication reliability and path length. **Journal of Network and Computer Applications**, v. 34, n. 4, p. 1138–1149, 2011.

WANG, Z.; YE, F.; TAN, K. H. Effects of managerial ties and trust on supply chain information sharing and supplier opportunism. **International Journal of**

Production Research, v. 52, n. 23, p. 7046–7061, 2014.

WEGNER, DOUGLAS; DHAMER, L. V. **FERRAMENTA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM REDES DE EMPRESAS: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO FEA/USP**. [s.l.: s.n.].

WIELAND, A.; WALLENBURG, C. M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 43, n. 4, p. 300–320, 2013.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. 1. ed. New YORK, 1995: [s.n.].

WONG, A.; TJOSVOLD, D.; ZHANG, P. Supply chain relationships for customer satisfaction in China: Interdependence and cooperative goals. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 22, n. 2, p. 179–199, 2005.

WU, F. et al. Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 2, p. 283–302, 2007.

WU, G.; ZHAO, X.; ZUO, J. Relationship between Project's Added Value and the Trust – Conflict Interaction among Project Teams. **Journal of Management in Engineering**, v. 33, n. 4, p. 04017011(1–13), 2017.

WU, M.; WENG, Y.; HUANG, I. A study of supply chain partnerships based on the commitment-trust theory. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 24, n. 4, p. 690–707, 2012.

WU, Z.; PULLMAN, M. E. Cultural embeddedness in supply networks. **Journal of Operations Management**, v. 37, p. 45–58, 2015.

YAN, T.; KULL, T. J. Supplier opportunism in buyer-supplier new product development: A China-U.S. study of antecedents, consequences, and cultural/institutional contexts. **Decision Sciences**, v. 46, n. 2, p. 403–445, 2015.

YANG, D. et al. Suppressing partner opportunism in emerging markets: Contextualizing institutional forces in supply chain management. **Journal of Business Research**, v. 90, n. October 2017, p. 1–13, 2018.

YAWAR, S. A.; SEURING, S. Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. **Journal of Business Ethics**, v. 141, n. 3, p. 621–643, 2017.

YEUNG, J. H. Y. et al. The effects of trust and coercive power on supplier integration. **International Journal of Production Economics**, v. 120, n. 1, p. 66–78, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4^a EDIÇÃO ed. Porto Alegre, 2010: [s.n.].

YOUNG, L. Trust: looking forward and back. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 7, p. 439–445, 2006.

ZAHEER, SRILATA; ZAHEER, A. Trust across borders. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. January 2006, p. 21–29, 2006.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141–159, 1998.

ZHANG, M.; HUO, B. The impact of dependence and trust on supply chain integration. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 43, n. 7, p. 544–563, 2013.

ZHAO, X. et al. The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 368–388, 2008.

ZHOU, G.; FEI, Y.; HU, J. The analysis of vertical transaction behavior and performance based on automobile brand trust in supply chain. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, v. 2016, 2016.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Apresentação do questionário as empresas participantes.

Meu nome é Nelson Luís de Souza Corrêa e o presente questionário é parte da elaboração da dissertação de mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP. Seu objetivo é **a análise do fator confiança em redes de suprimentos**. As respostas obtidas neste questionário servirão para testar as seguintes proposições:

Proposição 1: O fator confiança reduz custos de transação entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.

Proposição 2: O fator confiança aumenta a flexibilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos.

Proposição 3: O fator confiança aumenta a agilidade das empresas participantes de uma rede de suprimentos.

Proposição 4: O fator confiança aumenta e proporciona maior colaboração entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos

Proposição 5: O fator confiança reduz o oportunismo entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos.

Proposição 6: O fator confiança reduz conflitos entre as empresas participantes de uma rede de suprimentos

Como premissas esclarecemos que:

Como parte do capital relacional de uma empresa a confiança pode ser um indicativo do grau de integração entre duas empresas.

Confiança dentro do contexto de rede de suprimentos está relacionado ao comportamento colaborativo.

A confiança é reconhecida como a base para a existência da colaboração entre empresas em redes de suprimentos, o que tem efeitos importantes sobre o desempenho integrado das redes de suprimentos.

O princípio do oportunismo, se baseia em posturas organizacionais ou individuais em explorar determinada situação para obtenção de vantagens a seu favor.

Os pesquisadores de redes de suprimentos sustentam que a confiança é um

fator significativo de resultados de desempenho positivos, como melhorias de flexibilidade, aumento da capacidade de resposta e redução de custos.

Agradeço antecipadamente pela participação e fico a disposição para eventuais esclarecimentos através do e-mail: nluis_08@terra.com.br ou telefone (19) 9 9157-4630. Obrigado.

2. Bloco de questões

Nome da Empresa: (Opcional) _____

e-mail (Opcional) _____

1- Qual é o Segmento em que a Empresa atua?

Alimentício Metalúrgico Autopeças Montadora

Outro

2- Porte da empresa

Pequeno Porte Médio Porte Grande Porte

3- Nacionalidade da empresa

Nacional Multinacional

4- Dentro do segmento de negócios da empresa, qual a importância do quesito confiança dentro na rede de suprimentos existente na empresa? (entendendo confiança como o grau de integração entre as empresas, relação entre elas, comprometimento, transparência, sinceridade, auxílio mútuo, resolução de problemas), onde: (1) sem importância e (5) muito importante:

(1) (2) (3) (4) (5)

5- Qual o nível de confiança você atribui aos membros da rede de suprimentos da empresa (entendendo confiança como o grau de integração entre as empresas, relação entre elas, comprometimento, transparência, sinceridade, auxílio mútuo, resolução de problemas), onde: (1) muito baixo e (5) muito alto:

(1) (2) (3) (4) (5)

6- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz o nível de custos entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

(1) (2) (3) (4) (5)

7- Se existe redução de custos, por favor, qual (is) tipo (s) de melhoras de custos é (são) percebidos?

() Transporte () Recebimento () Administrativos () Estoques () Outros: Especificar: _____

8- Esse impacto no nível de custos, permite a empresa melhorar sua competitividade? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

(1) (2) (3) (4) (5)

9- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, melhora a flexibilidade entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

(1) (2) (3) (4) (5)

10- Qual (is) tipo (s) de melhoras de flexibilidade é (são) percebidos?

11- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, aumenta a agilidade entre as empresas? (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

(1) (2) (3) (4) (5)

12- Qual (is) tipo (s) de melhoras de agilidade é (são) percebidos?

13- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, melhora a colaboração entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

(1) (2) (3) (4) (5)

15- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz o oportunismo entre as empresas? Onde: (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

(1) (2) (3) (4) (5)

16- Qual (is) tipo (s) de oportunismo é (são) reduzidos devido ao quesito confiança?

17- O fator confiança existente entre os membros da rede de suprimentos, reduz conflitos entre as empresas? (1) discordo plenamente e (5) concordo plenamente:

(1) (2) (3) (4) (5)

18- Qual (is) tipo (s) de conflito (s) é (são) reduzidos devido ao quesito confiança?
