

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTROLADORIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A CONFIANÇA NA *INTERFACE* DO RELACIONAMENTO DA
GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS:**
Um estudo sob a perspectiva da Teoria Econômica dos Custos de Transação.

ERIC FERREIRA DOS SANTOS

Maringá
2017

ERIC FERREIRA DOS SANTOS

**A CONFIANÇA NA *INTERFACE* DO RELACIONAMENTO DA
GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS:**
Um estudo sob a perspectiva da Teoria Econômica dos Custos de Transação.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho

Maringá
2017

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

S237c Santos, Eric Ferreira dos
A confiança na *interface* do relacionamento da gestão de custos interorganizacionais: um estudo sob a perspectiva da teoria econômica dos custos de transação / Eric Ferreira dos Santos. - - Maringá, 2017.
210 f. : il., tabs., figs., quadros.

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho.
Dissertação (mestrado)- Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Programa de Pós-Graduação de Ciências Contábeis, 2017.

1. Gestão estratégica de custos. 2. Custos interorganizacionais. 3. Custos de transação. 4. Relacionamento interorganizacional. I. Camacho, Reinaldo Rodrigues. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação de Ciências Contábeis. III. Título

CDD 22.ed. 658.4012

MGC-002024

ERIC FERREIRA DOS SANTOS

**A CONFIANÇA NA *INTERFACE* DO RELACIONAMENTO DA
GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS:**
Um estudo sob a perspectiva da Teoria Econômica dos Custos de Transação.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho
Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Edwin Vladimir Cardoza Galdamez
Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Moisés Villamil Balestro
Universidade de Brasília

Dedico este trabalho a todos aqueles que
apreciam a pesquisa científica.

AGRADECIMENTOS

À Deus por seu amor (João 3:16) e por toda a palavra Dele. Agradeço à Deus por ter permitido ou não, segundo a sua vontade, pessoas e circunstâncias em minha vida. Agradeço à Deus por permitir a realização dessa trajetória acadêmica.

À toda minha família, especialmente a minha mãe que está com o Senhor, e amigos. Grato estou pelo muito apoio recebido antes e durante o mestrado. Sei da ansiedade dos que comigo se comunicaram para saber a respeito deste trabalho e a respeito de meu estado durante o decorrer do curso. Pelo apoio, muito obrigado. Agradeço por isso também. A próxima frase é muito curta, mas o seu significado é muito grande. Agradeço a todos que amo. Isto inclui a quem amo e a todos que amo.

Ao Reinaldo Rodrigues Camacho, professor e doutor, meu orientador e inesquecível professor. Para mim foi um privilégio tê-lo como orientador, educador e profissional docente. Permita-me agradecer como discente do Programa e como amigo. Agradeço pela disposição, pelo apoio, pelos incentivos, pelas críticas, pelas competências na academia, pela amizade, pelo respeito e por muitos outros atributos aqui não mencionados.

Ao Edwin Vladimir Cardoza Galdamez, professor e doutor, professor membro da casa, a quem jorra inspirações valiosas aos seus alunos. Agradeço pelas inspirações, pelas contribuições e pelos valiosos conhecimentos. Agradeço, de igual modo, ao Moisés Villamil Balestro, professor e doutor, professor membro externo da banca, a quem me despertou para novos pensamentos e novas ideias. Agradeço também pelas contribuições e por chamar a atenção para coisas que antes eu não enxergava. Fiquei muito feliz por isso. Agradeço muito as colocações oferecidas e a preocupação de ambos durante o desenvolvimento da pesquisa.

À todos os professores do Departamento de Contabilidade da UEM, em especial, aos professores e educadores Kátia Abbas, José Braz Hercos Junior, Romildo de Oliveira Moraes, Simone Letícia Raimundini Sanches, Edwin Vladimir Cardoza Galdamez, Kelly Cristina Mucio Marques, Claudio Marques. Valiosas foram as contribuições de todos. Especial agradecimento a Kátia Abbas, professora e doutora, pelo carinho e apoio em todas as situações de atividades acadêmicas.

À todos os professores do Departamento de Contabilidade da UEL, os quais me ensinaram na época da graduação e me ensinam até hoje e eu aprendo muito com eles. Mesmo quando residi em Maringá, recebi muito apoio e motivações dos professores da Universidade Estadual de Londrina. Agradeço, em especial, aos professores e educadores Daniel Ramos Nogueira, Claudécir Paton, Daiana Bragueto Martins, Paulo Arnaldo Olak, Marcelo Rasquetti Tarifa, Maria Aparecida Scarpin, Cosmo Rogério de Oliveira, Cássia Vanessa Olak Alves Cruz.

Aos colegas do mestrado, os quais são também profissionais da educação contábil. É um privilégio vê-los como colegas, mas percebê-los como fascinantes e novos professores. Agradeço, em especial, ao Antônio Ricardo Catânio e ao João Claudio Machado Pizzo, magníficos professores, mas para mim, grandes amigos. Agradeço pelo compartilhamento da kitnet, dos momentos de estudos e das infinitas ideias trocadas. Entre muitas outras coisas, sou grato pelas preocupações, pelo respeito, pela amizade. Agradeço também a todos os amigos que

estão espalhados. Agradeço ao Vitor Hideo Nasu pelo grande apoio de sempre. Muito obrigado meus amigos.

Às instituições contatadas durante a pesquisa, entre elas, a Federação das Indústrias do Estado do Paraná, o Conselho Regional de Contabilidade de Londrina e o Sindicato das Indústrias Moveleiras de Araçongas.

Aos profissionais que participaram da pesquisa realizada. Muitos profissionais que responderam foram receptivos, comunicativos e interessados pela pesquisa desenvolvida.

À Universidade Estadual de Maringá pelo curso de Mestrado em Ciências Contábeis. Agradeço, também, à secretaria do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PCO) pelo suporte fornecido, pela atenção e pela disposição.

Agradeço a todos que contribuíram, diretamente ou indiretamente, para a realização da presente dissertação. Ademais, a todos também deixo duas mensagens.

A primeira mensagem é profissional e acadêmica.

Contabilidade implica em mensurar, comunicar e confiar. Mensurar é contar, comunicar é contar e confiar é contar. Essa são três acepções acerca da palavra contabilidade e elas contemplam a formação educacional e a prática profissional. Os questionamentos sobre elas promovem os significados e valores de uma educação saudável e de uma profissão vigorosa e benéfica.

A última mensagem é simplesmente a mensagem mais importante que se pode ouvir e é Daquele a quem primeiro agradeço.

"Porque pela graça sois salvos, por meio da fé; e isso não vem de vós; é dom de Deus. Não vem das obras, para que ninguém se glorie." (Efésios 2:8-9).

*“Trust is the basis of
interorganizational cost management”*

“A confiança é a base da gestão de custos
interorganizacionais” (tradução livre)

R. Cooper e Slagmulder (1999a)

RESUMO

As organizações, sob ambientes de mudanças, possuem necessidades de relacionamentos interorganizacionais, de confiança, de cooperação e de informação, as quais são relevantes para a atuação empresarial. Nisto, mecanismos gerenciais de abordagens como a *Interorganizational cost management* (IOCM) são requeridas de modo a atender a estas necessidades, desempenhado na *interface* do relacionamento. Acerca disso, as empresas podem trabalhar a confiança, considerando as reduções de custos de transação e de incertezas como desígnios da IOCM. Assim, esta pesquisa, que utiliza a abordagem da Teoria Econômica dos Custos de Transação (ECT), teve por objetivo investigar a existência de relação entre os mecanismos da *Interface* da *Interorganizational cost management* e a confiança interorganizacional, conforme tipologia de Sako (1992, 1998), em indústrias moveleiras do APL de Arapongas/PR. A pesquisa quantitativa foi realizada por meio de levantamento, pelo qual obteve-se uma amostra de 41 empresas de uma população de 63 indústrias da cidade de Arapongas. O retorno obtido foi submetido às análises descritivas, à técnica estatística de Análise Fatorial Exploratória para validação e às análises de Correlação de Pearson e Spearman para verificação da existência de relações. Os resultados apresentaram a confiabilidade dos conjuntos de itens e dos fatores. As análises demonstraram que 80,5% são pequenas e médias empresas, segundo o número de funcionários, ou 70,7% de micro e pequenas, segundo a faixa de faturamento, ou seja, a maioria das organizações possuem baixa estrutura e/ou expectativas de receber ajuda externas que as livrem de questões burocráticas, tal como inculido na confiança baseada em boa vontade. A confiança baseada em contrato no setor está em nível baixo, a confiança baseada em competência está em nível médio e a confiança baseada em boa vontade está elevada. A pesquisa evidenciou a existência de associação da confiança contratual de iniciativa compradora com o Mecanismo disciplinador de redução de incerteza. Esta associação é no mínimo moderada e próxima de considerável. De forma semelhante, a confiança baseada em boa vontade está associada com o Mecanismo Incentivador. Esta associação é fraca e a informação não é generalizável. A pesquisa não encontrou evidências que sustentasse as demais associações propostas na pesquisa, especialmente, as relações entre confiança baseada em competência e Mecanismos capacitores. As análises ficaram limitados às percepções do respondente e à breve discussão realizada, entretanto generalizável para as indústrias moveleiras de Arapongas. O estudo sugere a possibilidade da reaplicação da pesquisa em outras cidades e setores a fim de observa se a existência de associações em outros seguimentos e circunstâncias.

Palavras-chave: Confiança interorganizacional, Gestão de custos interorganizacionais, Custos de transação, Relacionamento interorganizacional.

ABSTRACT

Organizations, under changing environments, have the necessities of interorganizational, trust, cooperation, and information relationships that are relevant to business performance. In this, managerial mechanisms of approaches such as Interorganizational cost management (IOCM) are required in order to meet these needs, performed at the *interface* of the relationship. On top of this, companies can work with confidence by considering transaction cost reductions and uncertainties as IOCM designs. Thus, this research, which uses the Economic Transaction Costs Theory (ECT) approach, aimed to investigate the existence of a relationship between the Interorganizational cost management *interface* mechanisms and interorganizational trust, according to Sako's typology (1992, 1998), in the furniture industry sector of APL Arapongas / PR. The quantitative research was carried out by means of a survey, which resulted in a sample of 41 companies from a population of 63 industries in the city of Arapongas. The obtained return was submitted to the descriptive analysis, to the statistical technique of Exploratory Factor Analysis for validation and to the Pearson and Spearman Correlation analyzes to verify the existence of relations. The results presented the reliability of the sets of items and factors. The analysis showed that 80.5% are small and medium enterprises, according to the number of employees, or 70.7% of micro and small, according to the billing range, that is, most organizations have low structure and/or expectations to receive outside help that frees them from bureaucratic issues, as instilled in trust based on goodwill. Contract-based trust in the industry is low, competency-based trust is mid-level, and trust based on goodwill is high. The research evidenced the existence of an association of contractual trust of buyer initiative with the Discipline Mechanism of reduction of uncertainty. This association is at least moderate and close to considerable. Similarly, Goodwill trust is associated with the Incentive Mechanism. This association is weak and the information is not generalizable. The research did not find evidence to support the other associations proposed in the research, especially the relations between competence-based trust and Capacitor Mechanisms. The analyzes were limited to the perceptions of the respondent and to the brief discussion held, however generalizable for the furniture industries of Arapongas. The study suggests the possibility of reapplication of research in other cities and sectors in order to observe whether the existence of associations in other followings and circumstances.

Keywords: Interorganizational Trust, Interorganizational Cost Management, Transaction Costs, Interorganizational Relationship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - A confiança como uma oposição ao oportunismo | 21 |
| Figura 2 - Síntese da problematização da pesquisa | 26 |
| Figura 3 - Áreas de investigação da confiança interorganizacional | 52 |
| Figura 4 - Dimensões de confiança interorganizacional com base nas principais abordagens teóricas..... | 56 |
| Figura 5 - Tipologia da confiança interorganizacional..... | 67 |
| Figura 6 - Framework da Interorganizational cost management..... | 77 |
| Figura 7 - Área da interface da IOCM..... | 78 |
| Figura 8 - Visão geral do aumento da eficiência da interface | 80 |
| Figura 9 - Framework conceitual da pesquisa | 99 |
| Figura 10 - Proposições da pesquisa em abstração menor | 107 |
| Figura 11 - O papel do pesquisador em relação ao fenômeno..... | 110 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Critérios para a avaliação da utilidade da pesquisa..... | 30 |
| Quadro 2 - As delimitações da pesquisa e seus questionamentos | 30 |
| Quadro 3 - Tipos de atuação, iniciativas e mecanismos da IOCM..... | 81 |
| Quadro 4 - Iniciativas da empresa como comprador..... | 85 |
| Quadro 5 - Iniciativas da empresa como fornecedor..... | 88 |
| Quadro 6 - Iniciativas da empresa com seus compradores e fornecedores | 92 |
| Quadro 7 - Iniciativas gratificadoras da empresa com seus compradores e fornecedores | 97 |
| Quadro 8 - Constructos e variáveis da pesquisa | 106 |
| Quadro 9 - Hipóteses da pesquisa..... | 108 |
| Quadro 10 - Panorama da tipologia da pesquisa | 114 |
| Quadro 11 - Variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para a confiança interorganizacional | 116 |
| Quadro 12 - Variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para os MD..... | 116 |
| Quadro 13 - Variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para os Mecanismos capacitores | 117 |
| Quadro 14 - Variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para os Mecanismos incentivadores..... | 117 |
| Quadro 15 – Constructos, variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para os atributos transacionais | 118 |
| Quadro 16 - Organização do questionário..... | 120 |
| Quadro 17 - Escala de Credibilidade..... | 128 |
| Quadro 18 - Interpretação do valor do Coeficiente r de Pearson | 132 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 - Distribuição de respondentes por faixa etária e por gênero | 135 |
| Tabela 2 - Distribuição dos respondentes por nível de formação..... | 136 |
| Tabela 3 - Distribuição dos respondentes por cargo ou função..... | 136 |
| Tabela 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de cargo ou função..... | 137 |
| Tabela 5 - Distribuição das empresas por número de colaboradores | 137 |
| Tabela 6 - Distribuição das empresas por faturamento bruto anual | 138 |
| Tabela 7 - Distribuição das empresas por tempo de atuação no mercado..... | 138 |
| Tabela 8 - Distribuição das empresas por estilo de móveis..... | 139 |
| Tabela 9 - Distribuição dos casos por linha de móveis | 139 |
| Tabela 10 - Análises descritivas das externalidades..... | 140 |
| Tabela 11 - Análises descritivas da tipologia de confiança desenvolvida nas empresas | 142 |
| Tabela 12 - Análises descritivas dos MD com iniciativa compradora | 143 |
| Tabela 13 - Análises descritivas dos MD com iniciativa fornecedora | 143 |
| Tabela 14 - Análises descritivas dos Mecanismos capacitores | 144 |
| Tabela 15 - Análises descritivas dos Mecanismos incentivadores | 145 |
| Tabela 16 - Análises descritivas da noção de oportunismo..... | 145 |
| Tabela 17 - Análises descritivas das incertezas ambiental e comportamental | 146 |
| Tabela 18 - Análises descritivas da Especificidade de Ativos | 147 |
| Tabela 19 - Análises descritivas da noção de frequências transacionais com clientes e fornecedores..... | 147 |
| Tabela 20 - Tipos de contratos para disciplinar às relações com os principais fornecedores e clientes..... | 148 |
| Tabela 21 - Análises descritivas do tempo de relacionamento com os principais fornecedores | 149 |
| Tabela 22 - Análises descritivas da importância que a organização representa para os principais fornecedores..... | 149 |
| Tabela 23 - Comunalidades dos MD da empresa como compradora | 151 |
| Tabela 24 – Cargas fatoriais e comunalidades dos MD (comprador) para o modelo ajustado | 152 |
| Tabela 25 - Análise de confiabilidade dos MD (comprador) para o modelo ajustado | 152 |
| Tabela 26 - Cargas fatoriais e comunalidades dos MD (fornecedor) para o modelo ajustado | 153 |
| Tabela 27 - Análise de confiabilidade dos MD (fornecedor) para o modelo ajustado..... | 154 |
| Tabela 28 - Cargas fatoriais e comunalidades dos MC para o modelo não ajustado | 155 |
| Tabela 29 - Cargas fatoriais, comunalidades e confiabilidade dos MC para o modelo ajustado | 155 |
| Tabela 30 - Cargas fatoriais, comunalidades e confiabilidade dos MI para o modelo ajustado | 156 |
| Tabela 31 - Comunalidades das Confianças, Oportunismo e Incerteza | 157 |
| Tabela 32 - Cargas fatoriais para as confianças, o oportunismo e a incerteza | 158 |
| Tabela 33 - Análise de confiabilidade das Confianças, do Oportunismo e da Incerteza | 159 |
| Tabela 34 - Cargas fatoriais, comunalidades e confiabilidade para Especificidade de Ativos | 160 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 35 - Cargas fatoriais, comunalidades e confiabilidade para frequencia transacional e tempo de relacionamento..... | 161 |
| Tabela 36 - Confiabilidade e validades convergente e discriminante dos constructos latentes | 162 |
| Tabela 37 - Matriz de correlação entre os fatores segundo o teste de Pearson | 163 |
| Tabela 38 - Matriz de correlação entre os fatores segundo o teste de Spearman | 164 |
| Tabela 39 - Correlações entre as variáveis observáveis para os MD | 165 |
| Tabela 40 - Resultado do teste de hipótese relativa a proposição 1 | 166 |
| Tabela 41 - Resultado do teste de hipótese relativa as proposições 2 e 3 | 166 |
| Tabela 42 -Resultado do teste de hipótese relativa as proposições 2 e 3 | 167 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------|---|
| ABC | <i>Activity-Based Costing</i> |
| AFE | Análise Fatorial Exploratória |
| APLs | Arranjos produtivos locais |
| CBV | Confiança baseada em boa vontade |
| CC | Confiança baseada em contrato |
| CCM | <i>Concurrent cost management</i> |
| CCP | Confiança baseada em competência |
| CE | Comércio eletrônico |
| CI | Confiança interorganizacional |
| CLA | Contabilidade de livros abertos |
| CT | Custos de transação |
| CGE | Contabilidade gerencial estratégica |
| CPRF | <i>Collaborative planning, forecasting, and replenishment</i> |
| EAC | Especificidade de ativos com compradores |
| EAF | Especificidade de ativos com fornecedores |
| EC | Eficiência coletiva |
| ECT | Economia dos custos de transação |
| EDI | Intercâmbio(troca) eletrônico(a) de dados |
| FQP | Funcionalidade-qualidade-preço |
| GE | Gestão estratégica |
| GCI | Gestão de custos interorganizacionais |
| ICI | Investigação dos custos interorganizacionais |
| ID | Indicador(es) |
| IOCM | <i>Interorganizational cost management</i> |
| IMP | <i>Industrial marketing and Purchasing</i> |
| INC | Incerteza |
| JIT | <i>Just-in-time</i> |
| MC | Mecanismo(s) Capacitor(ers) |

| | |
|-------|---|
| MCC | Mecanismo Capacitor de Compartilhamento de previsões |
| MCE | Mecanismo Capacitor de Comércio Eletrônico |
| MCP | Mecanismo Capacitor de Redução de ciclos de tempo |
| MD | Mecanismo(s) Disciplinador(ers) |
| MI | Mecanismo(s) Incentivador(ers) |
| MRCTC | Mecanismo disciplinador de Redução de Custo de transação (comprador) |
| MRCTF | Mecanismo disciplinador de Redução de Custo de transação (fornecedor) |
| MRIC | Mecanismo disciplinador de Redução de Incerteza (comprador) |
| MRIF | Mecanismo disciplinador de Redução de Incerteza (fornecedor) |
| NEI | Nova Economia Institucional |
| NO | Noção de oportunismo |
| PCP | Planejamento e controle de produção |
| RIOs | Relações interorganizacionais |
| RT | Repetição de uma transação |
| SMA | <i>Strategic management accounting</i> |
| TCE | <i>Transaction cost economics</i> |
| TQM | <i>Total quality management</i> |
| TRF | Tempo de relacionamento com o fornecedor |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 18 |
| 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA OBJETO DE ESTUDO | 18 |
| 1.1.1 As necessidades das relações interorganizacionais | 18 |
| 1.1.2 A necessidade de confiança interorganizacional | 19 |
| 1.1.3 Teoria econômica dos custos de transação e o papel da confiança..... | 20 |
| 1.1.4 A necessidade de cooperação local..... | 21 |
| 1.1.5 A necessidade de informações interorganizacionais | 22 |
| 1.1.6 Importância da IOCM para a confiança | 23 |
| 1.1.7 Confiança na Interface do Relacionamento..... | 24 |
| 1.1.8 Síntese esquemática da situação-problema de pesquisa | 25 |
| 1.3 QUESTÃO DE PESQUISA | 26 |
| 1.4 DECLARAÇÕES DE OBJETIVO DA PESQUISA | 27 |
| 1.4.1 Objetivo geral | 27 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 27 |
| 1.5 JUSTIFICATIVAS, CONTRIBUIÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA | 27 |
| 1.5.1 Escopo e importância do tema | 28 |
| 1.5.2 Contribuições da pesquisa | 29 |
| 1.5.3 Delimitações do estudo..... | 30 |
| 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO | 34 |
| 2 REFÊRENCIAL TEÓRICO..... | 35 |
| 2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS | 35 |
| 2.1.1 Relacionamento Interorganizacional..... | 35 |
| 2.2 TEORIA ECÔNOMICA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO | 37 |
| 2.2.1 Conceito de custos de transação..... | 39 |
| 2.2.2 Estruturas de governanças | 40 |
| 2.2.3 Pressupostos e conceitos chaves | 41 |
| 2.2.4 Características ou atributos das transações | 42 |
| 2.2.4.1 Especificidade de ativos | 42 |
| 2.2.4.2 Incerteza | 44 |
| 2.2.4.3 Frequência..... | 45 |
| 2.2.5 Natureza de contratos | 46 |
| 2.3 CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL | 46 |
| 2.3.1 Conceitos de confiança interorganizacional | 47 |
| 2.3.2 Aspectos da utilidade da confiança interorganizacional | 50 |
| 2.3.3 Áreas de investigação da confiança | 52 |
| 2.3.4 Tipos de confiança..... | 56 |
| 2.3.5 Confiança baseada em contrato | 57 |
| 2.3.6 Confiança baseada em competência | 59 |
| 2.3.7 Confiança baseada em boa vontade..... | 61 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.8 Considerações sobre a tipologia | 63 |
| 2.4 INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT | 67 |
| 2.4.1 Conceito de Interorganizational Cost Management | 68 |
| 2.4.2 Utilidade da Interorganizational Cost Management | 71 |
| 2.4.3 Princípios da Interorganizational Cost Management | 73 |
| 2.4.4 Framework de Cooper e Slagmulder | 76 |
| 2.5 ÁREA DE INTERFACE DA IOCM | 77 |
| 2.5.1 Iniciativas e atuações na área de interface | 78 |
| 2.5.2 Redução de CT e incerteza para o aumento da eficiência | 79 |
| 2.5.3 Síntese dos tipos de atuação, iniciativas e mecanismos da IOCM | 81 |
| 2.5.4 Mecanismos disciplinadores | 81 |
| 2.5.5 Mecanismos capacitores | 89 |
| 2.5.6 Mecanismos incentivadores | 92 |
| 2.6 PROPOSIÇÕES OU HIPÓTESES DA PESQUISA | 97 |
| 2.6.1 Mecanismos disciplinadores e a confiança baseada em contrato | 99 |
| 2.6.2 Mecanismos capacitores e a confiança baseada em competência | 101 |
| 2.6.3 Mecanismos incentivadores e a confiança baseada em boa vontade | 102 |
| 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA | 105 |
| 3.1 PROPRIEDADES TEÓRICO-METODOLOGICO | 105 |
| 3.1.1 Framework da pesquisa | 105 |
| 3.1.2 Constructos e variáveis | 105 |
| 3.1.3 Proposições e hipóteses | 107 |
| 3.2 CONFIGURAÇÕES METODOLÓGICA DA PESQUISA | 109 |
| 3.2.1 Abordagens metodológica, ontológica e epistemológica | 109 |
| 3.3.2 Classificações metodológicas | 110 |
| 3.3 DESIGN DO INSTRUMENTO DE PESQUISA | 114 |
| 3.3.1 Elaboração do instrumento de medida | 114 |
| 3.3.1.1 <i>Definições operacionais e declarações (wording question)</i> | 115 |
| 3.3.1.2 <i>Escalas de mensuração (scaling)</i> | 118 |
| 3.3.1.3 <i>Respondentes ou informantes-chaves</i> | 119 |
| 3.3.1.4 <i>Organização do questionário</i> | 120 |
| 3.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO INSTRUMENTO | 120 |
| 3.4.1 Teste piloto | 121 |
| 3.4.2 Confiabilidade | 122 |
| 3.4.3 Validação | 123 |
| 3.4.4 Objetividade | 125 |
| 3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA | 125 |
| 3.5.1 Definição de termos | 125 |
| 3.5.2 População investigada | 126 |
| 3.5.3 Amostragem | 127 |
| 3.5.4 Credibilidade e limitações da pesquisa | 128 |

| | |
|---|------------|
| 3.6 EXECUÇÃO DO SURVEY E RECURSOS DE ANÁLISES DE DADOS | 130 |
| 3.6.1 Administração do instrumento de mensuração..... | 130 |
| 3.6.2 Recursos de análises de dados | 131 |
| 3.7 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA | 133 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS | 134 |
| 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA..... | 134 |
| 4.1.1 O APL moveleiro de Arapongas | 134 |
| 4.1.2 Análise descritiva do perfil dos respondentes da pesquisa..... | 135 |
| 4.1.3 Análise descritiva do perfil das indústrias moveleiras investigadas..... | 137 |
| 4.1.4 Análise descritiva das variáveis | 141 |
| 4.2 ANÁLISE FATORIAL..... | 150 |
| 4.2.1 AF para os Mecanismos disciplinadores de iniciativa compradora | 151 |
| 4.2.2 AF para os Mecanismos disciplinadores de iniciativa fornecedora..... | 153 |
| 4.2.3 AF para os Mecanismos capacitores..... | 154 |
| 4.2.4 AF para os Mecanismos incentivadores | 156 |
| 4.2.5 AF para Confiança, Oportunismo e Incerteza | 157 |
| 4.2.6 AF para Especificidade de Ativos | 159 |
| 4.2.7 AF para Frequência transacional e relacionamento com fornecedores.. | 160 |
| 4.2.8 Síntese dos indicadores de validade e confiabilidade..... | 161 |
| 4.3 ANÁLISE CORRELACIONAL..... | 162 |
| 4.3.1 Análise das relações ao nível de variável latente | 162 |
| 4.3.2 Análise das relações ao nível de variável observável | 165 |
| 4.4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS | 167 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 172 |
| 5.1 CONCLUSÕES | 172 |
| 5.2 CREDIBILIDADE E LIMITAÇÕES DA PESQUISA | 175 |
| 5.3 PESQUISAS FUTURAS | 176 |
| REFERÊNCIAS | 177 |
| APÊNDICE I – CONCEITOS DE CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL . | 197 |
| APÊNDICE II – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 198 |
| APÊNDICE III – CARTA DE APRESENTAÇÃO..... | 203 |
| APÊNDICE IV – CARTA CONVITE PARA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS..... | 204 |
| APÊNDICE V – MODELO DO MANUAL OPERACIONAL PARA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS | 205 |
| APÊNDICE VI – RESULTADOS DESCRITIVOS DAS VARIÁVEIS..... | 206 |

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa científica é a busca pelo conhecimento, mas é, também, a procura por uma contribuição original ao conhecimento existente (Kothari, 2004). Este capítulo manifesta a situação-problema, as declarações de objetivos, as motivações do estudo, esclarecimento do escopo e importância do tema, as delimitações e a estruturação da pesquisa. O pesquisador espera que o leitor possa apreciar a pesquisa científica, seja por uma simples busca pelo conhecimento, seja para projetar novos pensamentos.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA OBJETO DE ESTUDO

O problema conduz à necessidade de um estudo (Creswell, 2010). Esta seção apresenta a situação-problema ao expor as necessidades organizacionais, os aspectos da *Interorganizational cost management* (IOCM) e da confiança interorganizacional (CI).

1.1.1 As necessidades das relações interorganizacionais

A globalização, a complexidade tecnológica e as mudanças no ambiente nos negócios têm impactado nos cenários empresariais, afetando a tomada de decisões estratégicas e a confiança entre organizações. Estes impactos levaram as organizações ao aumento da competitividade, a conscientização de otimização de desempenhos na cadeia de valor e de suprimentos e ao anseio por atitudes colaborativas que favorecessem a qualidade e a rentabilidade (Christopher, 2011; Lambert, Cooper, & Pagh, 1998; Porter, 1979, 1985, 1990; Slagmulder, 2002). Com isso, as organizações inclinaram-se para o ambiente externo, essencial para o alinhamento de recursos com oportunidades estratégicas no alcance de uma vantagem competitiva (Dixon & Smith, 1993; Porter, 1985; Shank & Govindarajan, 1993).

A estratégia competitiva constitui o empenho organizacional para o alcance de uma posição competitiva lucrativa e sustentável (Porter, 1985). Para sobreviverem às mudanças, as organizações procuram criar relações de cooperação com outras empresas, concebendo economias e reduzindo custos. (A. Coad & Scapens, 2006; R. Cooper & Slagmulder, 2004; Ring & Van De Ven, 1992).

As buscas de cooperações geram relações interorganizacionais (RIOs), a qual pode configurar-se sob a forma de parceria, rede, aliança estratégica, *Clusters*, etc. (Cropper, Ebers, Huxhan, & Ring, 2014). As RIOs levam as organizações à explorarem capacidades, recursos e fontes além dos limites organizacionais para alcançar os objetivos empresariais, para reduzir de

custos e para desenvolver a confiança recíproca, relevantes para a vantagem competitiva (R. Cooper, 1994, 1995; R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Johnsen, Lamming, & Harland, 2008, 2014; Mantere, 2015; Jan Mouritsen & Thrane, 2006). Portanto, as organizações sozinhas são incapazes de atuarem no ambiente, pois as RIOs são significativos para as redes empresariais. Também, as RIOs podem ser esclarecidos por meio da estrutura da economia dos custos de transação (ECT) (Singh & Teng, 2016; Williamson, 1975, 1979, 2010).

Os ganhos provindos das RIOs tornam-se viáveis quando há investimento nas relações e em transações específicas. Todavia, a essência de uma empresa está nos custos de transação (CT), cuja redução é o propósito da geração de parcerias (Coase, 1937; Singh & Teng, 2016; Williamson, 1975, 1985, 2010). Consoante a isso, a confiança é considerada uma das características ligadas ao sucesso de parcerias, e fatores, como o desenvolvimento de estratégias coletivas, o pensamento de ganha-ganha, coordenação e a comunicação aberta, são facilitadas por ela (Caniels & Romijn, 2003; Christopher, 2005; Laaksonen, Pajunen, & Kulmala, 2008; Mohr & Spekman, 1994; Seppänen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007). De outra forma, devido ao envolvimento colaborativo, o oportunismo das organizações pode emergir, gerando desconfianças e incertezas, afetando a confiança (Dyer & Chu, 2003; Hennart, 2014; Williamson, 1985). Assim, se o desenvolvimento de confiança não estiver firme, as RIOs podem se extinguirem em prol auto interesse de outra empresa (Laaksonen et al., 2008).

1.1.2 A necessidade de confiança interorganizacional

A confiança tem sido identificada como uma das construções centrais, tópico-chave nas RIOs e fator relevante nas relações intra e interorganizacionais (Bachmann & Zaheer, 2014; Bromiley & Harris, 2006; Singh & Teng, 2016; Smith & Barclay, 1997), assim como um importante fator de influência para o investimento de capital, vendas de bens de investimentos de alto valor, o marketing de relacionamento, a comunicação intercultural, a aprendizagem, a cooperação, governança das transações e os custos (Gambetta, 1988).

Quando não existe a confiança construída, ela precisa ser estabelecida, e tal fato pode ser um processo lento e demorado (Johanson & Mattsson, 1987). Neste sentido, a confiança é utilizada para a coordenação de relacionamento de longo prazo (Laaksonen & Kulmala, 2006).

Das e Teng (2000), Dyer e Singh (1998), Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) e Ring e Van de Vem (1992) destacaram unanimemente a confiança como relevante nas RIOs no que tange ao aumento da complexidade e ao conhecimento do ambiente de negócio. A

confiança versa em ser uma condição necessária a gestão das RIOs (Dekker, 2004; Jakobsen, 2010), ajudando no aumento da previsibilidade, adaptação e flexibilidade estratégica (Sako, 1992; Seppänen et al., 2007; Young-Ybarra & Wiersema, 1999), reduzindo os CT inclusive os custos de governança e melhorando o desempenho, sendo fonte fonte de vantagem competitiva sustentável (Bidault & Jarillo, 1997; Seppänen et al., 2007; Williamson, 1993).

A confiança é um conceito complexo e de múltiplas facetas (Bachmann & Zaheer, 2014; Seppänen et al., 2007). Segundo Sako (1992) e Barney e Hansen (1994), há três tipos de confiança: i) Confiança baseada em contrato (fraca); ii) Confiança baseada em competência (semiforte) e; iii) Confiança baseada em boa vontade (forte). Em síntese, a primeira confiança pressupõe a expectativa de que as partes irão realizar seus acordos, orais e/ou escritos. A segunda, remete-se às capacidades de um parceiro para a execução de acordo sem precisar ser supervisionado. A terceira, refere-se à intencionalidade dos parceiros em executar acordos. Todos os tipos de confiança podem ser observados nas RIOs até certo ponto, e geralmente, se desenvolvem ao longo do tempo com a ocorrência de transações econômicas (Bachmann & Zaheer, 2014; Laaksonen & Kulmala, 2006; Zaheer & Harris, 2006).

1.1.3 Teoria econômica dos custos de transação e o papel da confiança

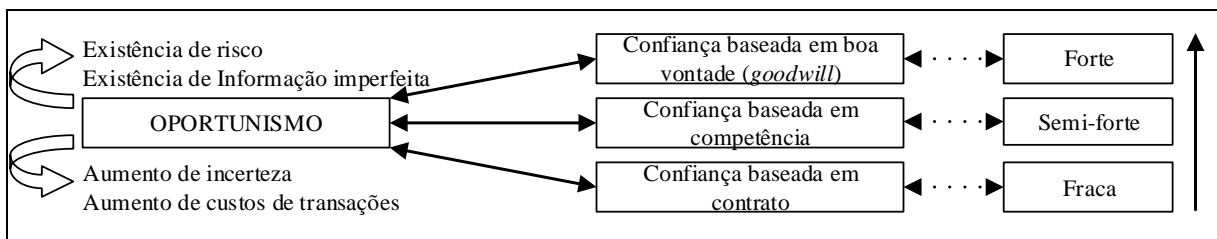
A ECT considera dois pressupostos inerentes à natureza humana: a racionalidade limitada e o oportunismo (Hennart, 2014; Rindfleisch & Heide, 1997). A racionalidade limitada pressupõem a atuação racional da organização restrita pela incapacidade organizacional de realizar as ações de maneira completa devido e pela sujeição às contingências (Grover & Malhotra, 2003; Hill, 1985; Williamson, 1975). Em razão disso, os contratos são considerados incompletos, sendo informações imperfeitas (Williamson, 1979).

O oportunismo refere-se a atuação organizacional guiada pelos interesses próprios ou pela expectativa de não agir conforme o prometido (Grover & Malhotra, 2003; Hennart, 2014). O oportunismo pode gerar um ambiente transacional marcado por mudanças imprevistas em torno das situações transacionais, criando incertezas ambientais e comportamentais (Dorward, 2001; Koopmans, 1957; Noordewier, John, & Nevin, 1990; Williamson, 1985, 1989).

Por efeito, se a incerteza for elevada, altos CT podem ocorrer (Liang & Huang, 1998). Os CT provem de riscos de trocas e de preocupações com o comportamento oportunista das transações (S. W. Anderson & Dekker, 2009). Grover e Malhotra (2003) esclarecem que o risco transacional implica no receio do não cumprimento daquilo que foi acordado pelas empresas.

Destarte, a confiança é inserida no contexto econômico com um papel de oposição ao oportunismo empresarial, porquanto a atuação organizacional com determinados níveis de confiança possibilita a inibição de ações oportunistas (Andrade, Rezende, Salvato, & Bernardes, 2011; Bachmann & Zaheer, 2014; J. B. Barney & Hansen, 1994; Hennart, 2014; Sako, 1992, 1998). Nisto, como observa-se na Figura 1, compreende-se que a confiança interorganizacional exerça uma função de compensação dos efeitos gerados pelo oportunismo, reduzindo os riscos, a existência de informações incompletas, as incertezas e os custos de transações (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2004, Sako, 1992, 1998; Sako & Helper, 1998).

Figura 1 - A confiança como uma oposição ao oportunismo



Fonte: elaborada pelo autor.

Em vista disso, a utilização da confiança pode propiciar um ambiente transacional mais favorável às relações interorganizacionais e às atividades colaborativas ou de cooperação local.

1.1.4 A necessidade de cooperação local

Mesmo com limitações, organizações com proximidades geográficas de outras organizações, denominadas *Clusters*, tendem a alcançar a confiança interorganizacional mais facilmente, favorecendo à gestão das informações de custos em termos colaborativos (Hossain & Khatri, 2006; Porter, 2000). Teoricamente, os *Clusters* aumentam a produtividade, reduzem os CT e são vistos conforme sua profundidade e sofisticação (Porter, 1998, 2000). Os *Clusters* inculca a vantagem competitiva como residente às empresas externas permitindo a utilização de práticas pouco reconhecidas à gestão em um ambiente onde as empresas competem, porém cooperam (Caglio & Ditillo, 2012; Porter, 2000). Em ambientes de muita competição, as condições podem ficar propícias ao oportunismo (Kulmala & Varis, 2001).

No Brasil, o termo *Clusters* ficou conhecido como Arranjos Produtivos Locais (APLs) (Cunha, 2006; Cunha, Pereira, & Casarotto Filho, 2006). Os APLs representam fenômenos relacionados às economias de aglomeração, cujas empresas mantem-se próximas fisicamente, viabilizando os ganhos mútuos e o aumento da produtividade (A. M. M. Santos & Guarneri, 2000). As empresas de APL reconhecem a vantagem competitiva como eficiência coletiva

(EC), a qual nem sempre é obtida (Caniels & Romijn, 2003; Galinari, Júnior, Rodrigues, & Morgado, 2013; Schmitz, 1997), e possibilita a busca da ação coletiva (Macadar, 2007). O diferencial competitivo entre as empresas firma-se pela cooperação local, sustentada pela confiança mútua da união de ações dos participantes, embora nem sempre eles aproveitam o potencial da EC (Galinari et al., 2013; Porter, 1985; Schmitz, 1999).

1.1.5 A necessidade de informações interorganizacionais

Os sistemas de contabilidade gerencial são sistemas de informação, facilitadores da tomada de decisão dentro da organização. As informações fornecidas pela gestão de custos possuíam um enfoque interno à organização (Guilding, Cravens, & Tayles, 2000), entretanto, na década de 1980, emergiu-se questionamentos a respeito da eficácia dos sistemas de contabilidade e das técnicas de gestão de custos em fornecer informações úteis para a gestão, pois estavam sendo vistos como inadequados (Bastl, Grubic, Templar, Harrison, & Fan, 2010; Johnson & Kaplan, 1987; Langfield-Smith, 2008a). Visualizava-se que, naquele momento, as práticas contábeis tradicionais não atendiam à tomada de decisões e eram incapazes de abordar as necessidades interorganizacionais de informações (Bastl et al., 2010; Johnson & Kaplan, 1987; Miller & Vollmann, 1985).

Assim, pela contabilidade tradicional não subsidiar as informações para ações interorganizacionais de longo prazo e nem possuir uma ênfase competitiva, a contabilidade gerencial com foco estratégico ganhou destaque e a necessidade de informações alterou-se (Guilding et al., 2000). Quando as empresas compartilham e monitoram informações estratégicas, os CT e a reduções de confiança nas RIOs podem ser evitados (Sohn, Shin, & Park, 2015). Todavia, possíveis relutâncias empresariais em compartilhar informações inviabilizam o beneficiamento com as RIOs (Baiman & Rajan, 2002).

O compartilhamento de informações é visto como uma pré-condição para a implementação de técnicas de gestão e de iniciativas de melhoria de custos em condições interorganizacionais (Caglio & Ditillo, 2012). E, é por meio dos limites interorganizacionais que a governança deve levar informações aos gestores, não para que decisões automáticas sejam tomadas, mas para que interpretações e atitudes conscientes sejam realizadas (Jakobsen, 2010).

O arcabouço da contabilidade gerencial e suas práticas com ênfases estratégicas nas RIOs visam melhorar os resultados das relações, os quais são dependentes da existência de confiança (Svensson, 2001). Aliás, para Cokins (2000), a confiança resulta de uma abordagem iterativa para a contabilidade gerencial. Para, Tomkins (2001), a IOCM só é possível após o

alcance de um determinado nível de confiança. Embora, possa haver diferentes visões, a contabilidade gerencial estratégica pode ser útil para construir a confiança e implementar práticas interorganizacionais. Isto torna a gestão estratégica (GE) efetiva.

As informações gerenciais não são apenas de interesse às empresas individualmente, mas são de interesses às partes empresariais nas relações interorganizacionais (Bastl et al., 2010). Assim, para uma GE efetiva, práticas devem ser desenvolvidas nos inter-relacionamentos, bem como a confiança (Bastl et al., 2010; Tomkins, 2001).

Tendo em vista o ambiente, as necessidades interorganizacionais e a instância primordial da GE, deve-se recorrer ao âmbito da contabilidade gerencial interorganizacional, associada sob o desenvolvimento de práticas que supram as necessidades informacionais e auxiliam na investigação dos fatores de vantagem competitiva na esperança de redução custos e aumento da eficiência (Noordin, Zainuddin, Fuad, & Mail, 2014; Simmonds, 1981; Xu, 2015). Por isso, as perspectivas de *Strategic Management Accounting* (SMA) e *Strategic Cost Management* (SCM) não se limitam a própria empresa (Shank, 1989; Shank & Govindarajan, 1993; Simmonds, 1981). Ambas reconhecem a premência de conceber uma visão externa à empresa para, além de reduzir custos internos, evitar o aumento dos custos externos, tais como os CT, relativos à cadeia de valor e às RIOs no ambiente externo. Portanto, é esperado que os resultados organizacionais transpareçam nas relações estratégicas interorganizacionais.

Para impulsionar a cooperação interorganizacional, as organizações precisam de práticas eficazes de gestão estratégica de custos tal como a *Interorganizational cost management* (IOCM), traduzida como Gestão de custos interorganizacionais.

1.1.6 Importância da IOCM para a confiança

A IOCM pode suprir a necessidade de gerenciamento de custos nas RIOs, auxiliando no incentivo, criação ou manutenção da confiança (Agndal & Nilsson, 2009; R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2004; J. Mouritsen, Hansen, & Hansen, 2001). Ela é reconhecida como prática de GE, tanto na SMA quanto na SCM (Uddin, 2013; Xu, 2015), sustentada pelas RIOs (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). e influenciada pela ECT nos primeiros estudos (A. F. Coad & Cullen, 2006; A. Coad & Scapens, 2006). A IOCM é uma abordagem estruturada para a coordenação de atividades numa rede de empresas de modo a reduzir custos totais, ao passo que aumenta a funcionalidade e qualidade dos produtos (R. Cooper & Slagmulder, 1999b).

Na década de 1990, R. Cooper e Slagmulder (1998b, 1999b, 1999c, 2003a, 2003b, 2004), pioneiros no tema, propuseram um *framework* com duas dimensões: a dimensão do

relacionamento e a dimensão do produto. As contribuições deles se tornaram base para as discussões em estudos posteriores, tais como os trabalhos de Kulmala (2002, 2004), Agndal e Nilsson (2009), Souza e Rocha (2009), Möller, Windolph e Isbruch (2011), entre outros.

A confiança é a base da IOCM, útil para a coordenação das RIOs (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Nooteboom, 1996). Ela afeta as RIOs (Uddin, 2013), cujo processo de criação é suportado por meio das técnicas de gestão interorganizacionais (Sohn et al., 2015; Zaheer & Harris, 2006). A confiança interorganizacional reduz a incerteza mútua e promove uma efetividade das atividades do negócio (Jarvenpaa, Shaw, & Staples, 2004). Há evidências disso em pesquisas, as quais apontam uma associação entre altos níveis de confiança, comprometimento de recursos e uma intensa gestão de custos interorganizacionais (Agndal & Nilsson, 2009; R. Cooper & Slagmulder, 2004; Seal, Cullen, Dunlop, Berry, & Ahmed, 1999).

Pondera-se a discussão da relevância da confiança como um problema recorrente nos estudos empíricos de IOCM em RIOs, visto que as empresas precisam confiar umas nas outras, sensibilizando-se para a troca de informações (R. Cooper & Slagmulder, 2004; Dekker, 2003, 2004; Håkansson & Lind, 2006; Kajüter & Kulmala, 2005; Langfield-Smith & Smith, 2003). e Isto nem sempre acontece, por isso uma relação de confiança suscita a investigação da IOCM, levando os esforços de cooperação das RIOs a revelarem oportunidades de minimização de custos para as empresas (A. F. Coad & Cullen, 2006; R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Kajüter & Kulmala, 2005). Para isto, as atividades colaborativas exigem mecanismos de coordenação que estendam a gestão de custos através das fronteiras organizacionais (Uddin, 2013).

1.1.7 Confiança na *Interface* do Relacionamento

A atuação da empresa na *interface* em busca da eficiência é uma das as situações que indicam a prática de IOCM e ela depende da gestão dos relacionamentos com fornecedores e compradores e dos mecanismos de governança das RIOs (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Cropper et al., 2014). Enquanto a governança é o meio pelo qual as empresas coordenam as atividades em seus relacionamentos, os mecanismos de governança controlam, permitindo ou restringindo, o comportamento das organizações (Cropper et al., 2014).

A confiança é um mecanismo de governança, atributo-chave das RIOs para a coordenação interempresarial e para a construção do relacionamento que influencia a IOCM (Bachmann & Zaheer, 2014; Cropper et al., 2014; Fayard, Lee, Leitch, & Kettinger, 2014; Zaheer & Harris, 2006). Ao mesmo tempo, a natureza das RIOs opera pela criação de confiança

entre as partes (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 1999c), o qual pode ser vista como o resultado da interação entre a interdependência e o benefício mútuo (R. Cooper & Slagmulder, 2004).

A confiança desenvolve-se por condutores do comportamento interempresarial e refletem a dimensão Relacionamento, estruturada em duas áreas: Rede e *Interface* (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). A área de *Interface* envolve todos os processos e atividades associados às transferências interempresariais de bens ou serviços, cujo aumento de eficiência está ligada a redução dos custos de transação e das incertezas (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2003b). É nesta área que se aplicam a ECT, as iniciativas ou comportamentos interorganizacionais e a natureza das relações, o qual inclui a confiança interorganizacional.

As iniciativas da *interface* visam a alcançar a EC e são compostas pelo Mecanismos Disciplinadores, Capacitores e Incentivadores da *interface*. Os Disciplinadores servem para coordenar e transmitir pressões para a redução de custos e de incerteza, os Capacitores potencializam estas reduções através da associação competências interempresariais e os Incentivadores criam as motivações e o alinhamento das atuações entre as empresas (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005; B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009).

Por fim, cabe destacar duas considerações: i) uma vez que se desenvolva as RIOS, as empresas começam a assumir a IOCM, ainda que de forma de não plena; ii) a aplicação da IOCM depende do trabalho realizado na *Interface* através dos Mecanismos da IOCM, seja para reduzir CT ou reduzir incertezas; (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Cropper et al., 2014; Kajüter & Kulmala, 2005; Möller & Isbruch, 2010).

Os mecanismos interorganizacionais são desempenhados juntos com a confiança, de maneira simultânea ou complementar, para fins de coordenação e controle (Langfield-Smith & Smith, 2003; Zaheer & Venkatraman, 1995). Isto indica que os mecanismos podem estar relacionados com a confiança e vice-versa.

1.1.8 Síntese esquemática da situação-problema de pesquisa

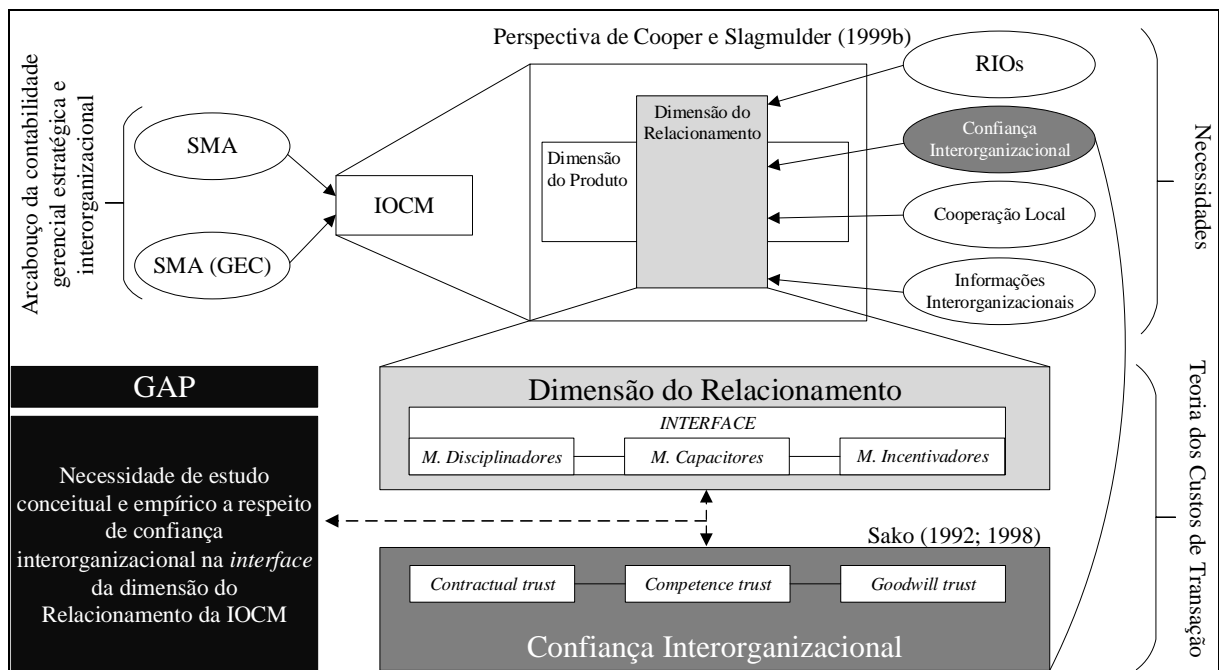
Considerando o conteúdo abordado nas seções anteriores, compreende-se que existe um *gap* ou lacuna para o estudo sistemático, conceitual e empírico a respeito de confiança interorganizacional no contexto da IOCM, em especial, na *Interface* da dimensão do Relacionamento, conforme o *framework* de R. Cooper e Slagmulder (1999b).

A confiança é a base da IOCM, chave para as relações empresariais (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Nooteboom, 1996), a qual pode estar associada aos mecanismos interorganizacionais, exercidos por atuações comportamentais. Caso contrário, é possível que

as atitudes envolvidas nos mecanismos possuem reflexos nos atributos de incerteza, custo de transação e oportunismo.

A Figura 2 sintetiza o problema. Descreve-se a síntese assim: as empresas estão sob um ambiente de mudanças. As RIOs, a confiança interorganizacional, a cooperação local e as informações gerenciais são necessidades interorganizacionais fundamentais à atuação das empresas, ao passo que elas requerem ferramentas como a IOCM. As organizações podem trabalhar a confiança na *Interface* do Relacionamento, ao considerar que possíveis reduções de custos de transação e de incertezas servem ao propósito da IOCM como mecanismos.

Figura 2 - Síntese da problematização da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor para sintetizar o problema e evidenciar a lacuna de estudo.

Entende-se que o *gap* do estudo é uma necessidade de uma pesquisa conceitual e empírica a respeito da confiança interorganizacional na *interface* do Relacionamento.

Considerando todas as seções anteriores, propõem-se um questionamento.

1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Após a exposição e reflexão da situação-problema, compreende-se que se desconhece a relação entre a confiança e a IOCM em sua área de *interface*. Por isso, com o intuito de reduzir este *gap*, a presente pesquisa procura responder a seguinte questão de pesquisa:

Considerando a Teoria Econômica dos Custos de Transação, qual a relação entre os mecanismos da interface da *Interorganizational cost management* e a confiança

interorganizacional, conforme tipologia de Sako (1992, 1998), em indústrias moveleiras do APL de Araçongas/PR?

1.4 DECLARAÇÕES DE OBJETIVO DA PESQUISA

As declarações de objetivos comunicam as intenções de uma pesquisa (Creswell, 2010). Seguiu-se as orientações de Creswell (2010) para a formulação das declarações de objetivos. Apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos, direcionadores da pesquisa.

1.4.1 Objetivo geral

O propósito desta pesquisa de levantamento, que utiliza a abordagem da Teoria Econômica dos Custos de Transação (ECT), é investigar a existência de relação entre os mecanismos da *interface* da *Interorganizational cost management* e a confiança interorganizacional, conforme tipologia de Sako (1992, 1998), em indústrias moveleiras do APL de Araçongas/PR.

1.4.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, desagrega-se o objetivo da pesquisa em termos de objetivos específicos de forma que cada um deles contribua com uma parcela ao objetivo geral (Miguel, 2012). Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

- a) Identificar e analisar descritivamente os tipos de confiança, segundo a literatura, e as variáveis dos mecanismos da área de *interface* constatadas nas indústrias moveleiras de Araçongas/PR;
- b) Correlacionar os tipos de confiança e as variáveis referentes aos mecanismos da *interface*, apontadas por R. Cooper e Slagmulder (1999b) e suportadas pela Teoria Econômica dos Custos de Transação;

1.5 JUSTIFICATIVAS, CONTRIBUIÇÕES E DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Conforme as orientações de Creswell (2010) e Sampieri, Collado e Lucio (2013) para a avaliação da importância de uma pesquisa, relata-se os avanços do tema e sua relevância, expõem-se as razões de realização do estudo e explica-se as delimitações realizadas.

1.5.1 Escopo e importância do tema

Quando observado o campo de pesquisa a respeito de confiança interorganizacional, verifica-se o tema como bem desenvolvido, porém com carências de pesquisas empíricas tendo em vista a confiança como uma necessidade das empresas (Dyer & Chu, 2003; Hoppmann, 2009). Esta carência é justificada pela dificuldade de operacionalização dos conceitos “confiança” e “custos de transação” (Dyer & Chu, 2003). Entretanto, Seppänen et al. (2007) consideraram o tema confiança em evolução com potenciais contribuições teóricas e gerenciais. Consoante a isso, Alves, Barreto e Martins (2015) indicaram que há muito a ser pesquisado, apesar do amadurecimento destes assuntos ao longo dos últimos anos.

Os pesquisadores possuem alto interesse para pesquisas neste campo, pois a confiança é passível de ser estudada sob diversas teorias (Zaheer & Harris, 2006). Considerando as RIOs, a confiança é importante para todas as teorias, inclusive a ECT, desde que assumidas as particularidades de cada teoria (Diniz & Marconatto, 2010; Meira, Kartalis, Tsamenyi, & Cullen, 2010). Pela ECT, a confiança é considerada relevante devido às contingências não serem contraíveis e ao receio organizacional em relação ao oportunismo (Meira et al., 2010).

Caglio e Ditillo (2008) sugerem que pode haver reforço mútuo entre as informações contábeis e o estabelecimento de relações de confiança, colocam a confiança interorganizacional como merecedor de reflexão e que estudos futuros poderiam explorar a utilidade da contabilidade e suas funções específicas no que tange as colaborações competitivas.

Assim como a literatura de confiança requer estudos de natureza empírica, Souza, Braga e Krombauer (2014) apontam esta mesma situação na literatura da IOCM. Quando visto as investigações de IOCM, os trabalhos bibliométricos de Faria, Pereira, Soares e Souza (2010), Farias e Gaspareto (2015), Souza, Braga e Krombauer (2014) e Santos, Catânio, Pizzo e Camacho (2015) expõem que a literatura de IOCM ainda está em fase de testes, requerendo maturação e mais evidências empíricas, pois as pesquisas não estão focadas em planos de execução, embora haja pesquisas recentes demonstrando preocupação com os aspectos de implementação (Sohn et al., 2015; C. Zhang, Henke, & Viswanathan, 2015).

Lopes (2014) atesta o tema IOCM como pouco discutido no Brasil e que por isso muitas pesquisas podem e devem ser produzidas. A ausência de demonstração de confiabilidade por parte dos parceiros para creditar a relação contratual entre as partes está entre as justificativas para a não implementação da IOCM (Moura, 2014). Neste sentido, o estudo de Soares (2013) concluiu que relações estáveis e duradouras depende de um alto nível de confiança. Portanto a confiança é um elemento essencial às RIOs e à aplicação da IOCM.

A atuação interorganizacional leva as organizações a realizarem transações, as quais se repetem, e exige elevados níveis de confiança a cada repetição (Das & Teng, 1998; Ring & Van De Ven, 1992; Sako, 1992, 1998), demandando o uso de mecanismos gerenciais para coordenar as interações interorganizacionais (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005; Gonçalves & Silva, 2015). As atuações interorganizacionais dependem, ao mesmo tempo, da confiança e dos mecanismos de coordenação utilizados para gerir as RIOs.

A confiança é um elemento fundamental das RIOs, ao passo que a IOCM é uma ferramenta de gestão relevante, capaz de gerar benefícios nas relações. Ambas são reflexos das transações econômicas (A. F. Coad & Cullen, 2006; Sako, 1992). Isto revela um aumento crescente importância, motivando pesquisadores a desenvolverem estudos.

1.5.2 Contribuições da pesquisa

Considerando o exposto e assumindo a justificativa sob os aspectos de originalidade, viabilidade e importância (Castro, 2006), uma pesquisa sobre confiança interorganizacional, a qual é explorada na *Interface* do Relacionamento da IOCM é importante por diversas razões.

Conforme Castro (2006), se o resultado possui um potencial de surpreender, então o tema pode ser considerado original. Não há histórico de estudos que se propuseram a estudar a característica confiança na IOCM, considerando o *framework* de R. Cooper e Slagmulder (1999b). Os autores de dissertações brasileiras anteriores sobre IOCM, tais como Costa (2010), Facci (2011), Muritiba (2012), Soares (2013) e Moura (2014), estudaram, de algum modo, os fatores condicionantes da IOCM pela perspectiva de Souza e Rocha (2009). Por isso, os resultados de um estudo sobre confiança refletida no contexto IOCM, vista pela perspectiva de R. Cooper e Slagmulder (1999b) possui o potencial de maravilhar e contribuir para a evolução do tema.

A viabilidade refere-se aos prazos, recursos financeiros, competência autor, o acesso de informações, o acesso ao lugar de coleta, o estado da teorização e o apoio do orientador (Castro, 2006; Sampieri et al., 2013). Neste aspecto, estes fatores foram considerados viáveis. Já, a importância em si está ligada ao benefício fornecido pela pesquisa para a leitura e o uso dela por diferentes públicos (Castro, 2006; Creswell, 2010). Os benefícios compõem-se de razões favorecedoras para a literatura e a prática. Assim, a justificativa em termos de importância pode ser avaliada utilizando alguns dos critérios, como observa-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Critérios para a avaliação da utilidade da pesquisa

| Crítérios | Contribuições esperadas |
|------------------------|--|
| Conveniência | A pesquisa leva a compreender a confiança no contexto da IOCM pela ECT. |
| Relevância Social | O estudo implica em resultados aos gestores do segmento das indústrias moveleiras por elucidar a confiança com elemento para a redução de CT e redução de incerteza. |
| | Os resultados empíricos podem contribuir aos pesquisadores da área de contabilidade, administração, economia, gestão e áreas afins. |
| Implicações práticas | Fornecer-se um estudo empírico, útil a futuras pesquisas para outros pesquisadores. |
| | A pesquisa esclarece o estado a confiança interorganizacional nas moveleiras, considerando um ambiente de crise econômica no Brasil. |
| | A pesquisa se concentra nas RIOs do ponto de vista das indústrias moveleiras. |
| | Evidencia-se as atuações interorganizacionais por meio da investigação dos mecanismos de coordenação da IOCM e da confiança. |
| Valor teórico | Contribui-se para a clarificação dos conceitos e características de confiança. |
| | Oferece uma discussão teórica acerca dos tipos de confiança das RIOs relacionando-os às características da aos mecanismos da <i>Interface</i> do Relacionamento na IOCM. |
| | Contribui para o desenvolvimento da IOCM como um todo por aprofundar a confiança. |
| Utilidade metodológica | Elaboração de um instrumento de pesquisa de coleta de dados validado. |
| | Os resultados empíricos provindos pelo uso do instrumento podem contribuir para o refinamento do conceito de confiança interorganizacional. |

Fonte: elaborado pelo autor com base nas instruções de Creswell (2010) e Sampieri et al. (2013).

Almeja-se, com os resultados empíricos da investigação, contribuir para a compreensão da confiança na *Interface* no contexto da IOCM no que tange aos mecanismos da IOCM, considerando a atuação das empresas nas relações de trocas. Os resultados obtidos podem potencializar novas possibilidades de pesquisas futuras.

1.5.3 Delimitações do estudo

As delimitações são restrições de pesquisa, úteis para tornar o estudo possível, definir claramente o escopo e parâmetros e identificar as limitações de controle do pesquisador, de modo que os leitores da pesquisa possam ter noções sobre a credibilidade e as generalizações da investigação (Suresh, 2015). O Quadro 2 exhibe as delimitações da presente pesquisa.

Quadro 2 - As delimitações da pesquisa e seus questionamentos

| Tipo de delimitação | Delimitação | Questionamento | |
|---------------------------------|--|--|----|
| Perspectiva conceitual de IOCM | <i>Framework</i> de R. Cooper e Slagmulder | Por que pesquisar o <i>framework</i> de R. Cooper e Slagmulder (1999b)? | Q1 |
| Conceitual | Dimensão Relacionamento | Por que pesquisar a dimensão Relacionamento e a sua área de <i>Interface</i> ? | Q2 |
| Conceitual | Estudo sobre confiança | Por que estudar a confiança interorganizacional? | Q3 |
| Conceitual – Tipos de confiança | <i>Contractual</i> ; <i>Competence</i> ; <i>Goodwill</i> . | Por que utilizar estes tipos de confiança e não outros tipos? | Q4 |
| Teórica | Teoria ECT | Por que considerar a ECT neste estudo? | Q5 |
| Metodológica | Levantamento | Por que realizar um levantamento? | Q6 |
| Setorial Econômico | Indústrias moveleiras | Por que estudar as indústrias moveleiras? | Q7 |
| Geográfica | APL de Arapongas/PR | Por que estudar o APL moveleiro de Arapongas/PR? | Q8 |

Fonte: elaborado pelo autor.

Q1. *Por que pesquisar o framework de R. Cooper e Slagmulder (1999b)?*

A presente pesquisa adota a perspectiva fornecida pelo *framework* de R. Cooper e Slagmulder (1999b), pois os autores retratam a confiança como sendo a base da IOCM e elemento da natureza das relações de fornecedores e clientes. Entende-se que a compreensão da confiança interorganizacional na IOCM pode ser mais clara quando vista sob o ângulo da confiança permeando as dimensões, através dos mecanismos, ao invés de ser observada como um subitem de uma única dimensão, tal como apresentado nas pesquisas de Souza (2008) e Souza e Rocha (2009). Contudo, ao assumir isto, não se desconsidera as contribuições das pesquisas existentes que utilizaram o modelo de Souza (2008) e Souza e Rocha (2009). Pelo mais, a pesquisa considera, também, contribuições diversas decorrentes do tema IOCM.

Q2. *Por que pesquisar a dimensão Relacionamento e a sua área de Interface?*

R. Cooper e Slagmulder (1999b) apresentaram o *framework* a IOCM contendo duas dimensões: Produto e Relacionamento. A dimensão Relacionamento trabalha as áreas de Rede e *Interface*. Na literatura da RIOs, a confiança é claramente um atributo das relações interorganizacionais, considerada como um dos mecanismos de governança (Bachmann & Zaheer, 2014; Cropper et al., 2014; Zaheer & Harris, 2006). Por este motivo, focalizar a dimensão Relacionamento para se estudar confiança é conveniente pela expectativa se obter resultados de maneira direta. Um estudo de confiança acerca da dimensão Produto tende a fornecer resultados mais indiretos do que se observado pela dimensão Relacionamento.

Muritiba (2012), ao compreender que as características das RIOs poderiam interferir na IOCM, o autor concluiu que as empresas investigadas consideram o “relacionamento” como um dos principais fatores para o aperfeiçoamento das negociações entre elas. Segundo Muritiba (2012), este achado corrobora com as afirmações de R. Cooper e Slagmulder (1999b), Kajüter e Kulmala (2005) e Souza e Rocha (2009) de que a aplicação da IOCM depende da necessidade das organizações terem “bons” relacionamentos. Muritiba (2012) sugeriu, ainda, estudar os relacionamentos para verificar se é possível encontrar a confiança nas RIOs.

A dimensão Relacionamento pode ser operada pela área de *Interface*, a qual está ligada a questão de mudança comportamental da empresa na busca de reduzir CT para a melhoria desta área (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). A compreensão da *Interface* ocorre por meio da ECT por causa das características dos mecanismos nela contida (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2003b). Ao mesmo tempo, a confiança pode ser examinada pela ECT, ajudando a reduzir os CT nesta área (Bachmann & Zaheer, 2014; Bromiley & Harris, 2006; R. Cooper &

Slagmulder, 1999b, 2004; Hennart, 2014; Zaheer & Harris, 2006). Por isso, a realização da presente pesquisa sobre confiança focaliza *Interface* da dimensão Relacionamento.

Q3. *Por que estudar a confiança interorganizacional?*

A escolha de estudar confiança ocorre por ela ser reconhecida, segundo Bromiley e Harris (2006), como um fator importante nas RIOs, afetando tudo, de maneira significativa. Arrow (1984) já dizia que em cada transação, existe um elemento de confiança. Pesquisadores como Parkhe (1998), Sako (1998) e Seppänen et al. (2007) identificaram alguns fatores críticos para as empresas nas relações interorganizacionais e dentre eles a confiança.

Outro motivo é a existência da possibilidade de se usar a confiança como redutora dos custos de transação e como fonte para melhorar a vantagem competitiva (J. B. Barney & Hansen, 1994; Jarillo, 1988; Mohr & Spekman, 1994; Sako & Helper, 1998), tal como propõem os mecanismos da *Interface* (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). Além disso, o elo entre contabilidade interorganizacional e confiança foi apontada como uma linha potencial de estudos futuros, tendo em vista que a maioria das RIOs são baseados em contratos (Meira et al., 2010).

Estudar confiança é importante porque, como destaca Hoppmann (2009), as organizações são contraposta a necessidade de uma confiança crescente, devendo as empresas estarem cientes disso. Ainda que possa ser difícil para as organizações construírem confiança nas suas RIOs, a confiança é um ponto que merece maior reflexão (Caglio & Ditillo, 2008), pois fornece muitos benefícios interorganizacionais. A confiança gera oportunidades para ações estratégicas, facilita a coordenação de atividades, facilita a troca de informações, minimiza conflitos, contribui para a redução dos CT, etc. (Sydow, 1998). A confiança permite uma interação entre as organizações, a qual pode afetar custos interempresariais e de transação (Andrade et al., 2011; R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2004). Isto posto, esta pesquisa visa entender a confiança interorganizacional, verificando-a nas indústrias moveleiras.

Q4. *Por que utilizar estes tipos de confiança e não outros tipos?*

O presente estudo se pauta conceitualmente e operacionalmente na tipologia proposta por Sako (1992, 1998), o qual propõem três tipos de confiança: *Contractual trust*, *Competence trust* e *Goodwill trust*. A delimitação por estes tipos confiança se baseia no histórico de autores, como Dekker (2004), Jakobsen (2010), Möller et al. (2011), Kumra, Agndal e Nilsson (2012), Mantere (2015), entre outros, da área de estudos de gestão interorganizacionais, que se embasaram em Sako para se referir a confiança na práticas interorganizacionais. Destaca-se que R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2004), autores do *framework* que este trabalho adota,

compreendem também a confiança pelo entendimento de Sako (1992, 1998). Contudo, outros tipos de confiança são tratados teoricamente na pesquisa por representarem relevância para a compreensão dos tipos de confiança, da ECT e dos fundamentos da IOCM

Q5. Por que considerar a ECT neste estudo?

A teoria ECT pode ser adotada amplamente em pesquisas de gestão estratégica (Amihud & Lev, 1981; E. Anderson, 2008; Bromiley & Cummings, 1995; Hoskisson, 1987). Assim, considera-se a ECT para a confiança, para a IOCM e para o ambiente interorganizacional.

Em relação à confiança, Williamson (1993) a trata como algo insignificante para ECT, entretanto muitos autores como Bachmann e Zaheer (2014), Ring e Van De Ven (1992), Sako (1992), Chenhall e Langfield-Smith (2003), entre outros, defendem a confiança como tendo um papel fundamental nas RIOs. Por isso, Bromiley e Cummings (2006) sugerem que a expansão da investigação da ECT pode ser obtida pela inclusão da confiança nas pesquisas.

Por outro lado, a IOCM exige o reconhecimento da incidência de CT em si (A. F. Coad & Cullen, 2006). Os sistemas de gestão relacionados a IOCM procuram trabalhar as reduções dos CT por meio de diversas estratégias (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Sohn et al., 2015). Ademais, a minimização dos custos de produção e de transação, juntamente com a expansão dos limites empresariais, é uma questão central na ECT no contexto da IOCM (Barringer & Harrison, 2000; Uddin, 2013). Por esta razão, R. Cooper e Slagmulder (1999b) tratam elementos da ECT como mecanismos de redução de custos na área de *Interface*.

Por fim, em relação ao ambiente interorganizacional, a ECT serve por abordar as questões que determinam os recursos que entraram na empresa, através das trocas no mercado (Meira et al., 2010). Nem todos os estudos focam em medir níveis de confiança, mas reconhecem, na teoria, a confiança nos ambientes interorganizacionais (Håkansson & Lind, 2004; Meira et al., 2010; Seal, Berry, & Cullen, 2004).

Q6. Por que realizar um levantamento?

O levantamento possui como benefício a obtenção do conhecimento a respeito da realidade, economia de tempo e quantificação (Gil, 2010). Embora possa haver limitações em termos de profundidade (Gil, 2010; Sampieri et al., 2013), muitos dos estudos tem-se pautado no uso de levantamento para captar a existência de confiança (Seppänen et al., 2007; Zaheer & Harris, 2006), inclusive Sako (1992, 1998). Ademais, o levantamento serve para captar as atitudes relativas aos mecanismos da IOCM, tal como vista na tese de Camacho (2010). O acesso do pesquisador aos dados da população é outro motivo para se realizar o levantamento.

Q7. Por que estudar as indústrias moveleiras?

O setor moveleiro é relevante para a economia brasileira pela capacidade geração de empregos, pela disseminação em território nacional e pela enorme quantidade de encadeamentos nas cadeias de valores, os quais podem ser observadas (Galinari et al., 2013). O segmento, também, é relevante pelo alto consumo de diversas modalidades de madeira (Rosa, Correa, Lemos, & Barroso, 2007) e pelas exportações de móveis da região Sul do Brasil, as quais giram em torno de 80% do total nacional (Cunha, 2006; Cunha et al., 2006).

Q8. Por que estudar o APL moveleiro de Arapongas/PR?

O primeiro motivo para a escolha do APL de Arapongas/PR, advém pela disponibilidade do pesquisador em acessar os dados das indústrias da região. Outro motivo está no fato de que o APL moveleiro de Arapongas representa um dos principais polos produtores do Sul do Brasil (Cunha, 2006; Galinari et al., 2013; Garcia, 2009; Valença, Pamplona, & Souto, 2002), exportando de 9% dos móveis produzidos no Brasil (Galinari et al., 2013; Rosa et al., 2007).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Estrutura-se a dissertação da seguinte forma: após esta introdução, encontra-se o Capítulo 2 com a(as): i) discussões sobre as RIOs; ii) considerações à ECT; iii) revisão acerca da confiança; iv) fundamentações da IOCM; v) considerações sobre a *Interface* e seus mecanismos; vi) exposição do *framework* conceitual com as discussões acerca das proposições; Os Capítulos 3 e 4 informam sobre a metodologia da pesquisa e análises dos resultados. Por fim, o Capítulo 5 sintetiza os resultados teóricos e práticos por meios das considerações finais, respondendo à questão de pesquisa e propondo sugestões para futuras pesquisas.

2 REFÊRENCIAL TEÓRICO

A busca pelo conhecimento passa pela captação do conteúdo científico existente. Nisto, o referencial teórico se faz necessário. Este capítulo percorre acerca das RIOs, apresenta-se a teoria econômica, discute-se sobre a confiança interorganizacional (CI), bem como sobre a gestão de custos interorganizacionais. Adiante, a área de *interface* da IOCM recebe atenção na discussão com a pormenorização dos mecanismos da IOCM. Depois, estabelece-se as proposições do estudo.

2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Uma das questões centrais de estudos interorganizacionais é entender e gerenciar as RIOs (Ekici, 2013). As empresas formam RIOs para melhorar as capacidades de adaptação às mudanças no ambiente competitivo e de melhoria de serviço aos clientes (Ring & Ven, 1994). Estas complexas relações exigem esforços da contabilidade e impulsionam a necessidade de mudança (R. Cooper & Slagmulder, 2004; Håkansson & Lind, 2004; Meira et al., 2010), permitindo o acesso à recursos especializados (Gulati, 1995).

2.1.1 Relacionamento Interorganizacional

A ideia de relacionamento interorganizacional remete às relações entre organizações (Cropper et al., 2014). Por definição, dizer isto pode ser simplista, mas esta ideia possui diferentes níveis e perspectivas. O conceito não deve ser entendida como “apenas uma relação”, mesmo que a noção do seu significado seja de difícil compreensão (Snehota & Hakansson, 1995). Para Snehota e Hakansson (1995), as RIOs constituem-se como a interação entre duas empresas, produtoras de uma orientação mútua e de compromissos de longo prazo, os quais não podem ser vistas como meras relações, antes deve-se olhar para os itens que incide diretamente nas relações e os efeitos produzidos pelos elos.

Conceitualmente, de acordo com Oliver (1990), as relações interorganizacionais são transações, fluxos e elos duradouros que acontecem, em pelo menos, entre duas ou mais organizações no ambiente em que atuam. A formação dessa relações considera os elementos críticos listados por Oliver (1990): necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Além disso, para a sobrevivência no mercado e a obtenção de desempenhos positivos, as organizações devem funcionar em ambientes de interconexão, as quais dependem dos elos empresais (Oliver, 1990).

Todavia, na década de 1970, antes que houvesse estudos que enfatizassem em estudar elos, os primeiros trabalhos se pautavam em Teorias sobre os comportamentos organizacionais de compras (Sheth, 1973; Webster & Wind, 1972), baseados em modelos de consumo (Mccarthy, 1960). Nestes estudos, os vendedores eram agentes ativos nas negociações com as empresas compradoras, cujos desafios eram o de alcançar as pessoas certas na organização para que pudesse efetivar uma venda (Johnsen et al., 2014). O relacionamento comprador-vendedor tinha como modelos posteriores deste relacionamento a Teoria Interorganizacional e a Teoria econômica Neoinstitucionalista (Johnsen et al., 2014; Van de Ven, Emmett, & Koenig Jr, 1975; Williamson, 1975). A primeira possui uma ênfase em relações entre empresas, de maneira individual, e seus ambientes, enquanto a segunda é voltada aos aspectos da racionalidade econômica, isto é, a eficiência relativa (Johnsen et al., 2014).

Posteriormente, durante a década de 1980, um grupo de pesquisa conhecido como *Industrial marketing and Purchasing* (IMP) desenvolveu um modelo interativo baseado em relacionamento de trocas que mudou a visão, tida até ao instante, sobre os relacionamentos entre compradores e vendedores, a qual passou a considerar relações de longo-prazo (Ford, 1980; Håkansson, 1982; Håkansson & Snehota, 1989).

O IMP elucida os eventos de trocas de curto prazo e longo prazo, os quais podem envolver produtos ou serviços, informações, trocas financeiras, trocas sociais (Håkansson, 1982). O processo de interação das trocas são vistos em níveis como organização e indivíduos (Håkansson, 1982; Johnsen et al., 2014). No IMP, a chamada “atmosfera” compreende o processo de interação, as relações de dependências e poder entre as partes, os níveis de cooperação, as aproximações, expectativas e conflitos (Håkansson, 1982). Neste processo, a proximidade do relacionamento torna alto o potencial de redução de custos de transação (Johnsen et al., 2014). O ambiente, por sua vez, é o local onde ocorre as interações que constituiu-se de estruturas de mercado, internacionalização, dinamismo, posicionamento da organizações em cadeia de suprimentos e sistema local (Håkansson, 1982; Johnsen et al., 2014).

Anderson, Håkansson e Johanson (1994) e Snehota e Hakansson (1995) consideram que os elementos deste processo interativo pode ser descritos em duas dimensões: Substância e Função. A dimensão Substância inclui três camadas: (i) atividades, (ii) recursos e (iii) atores (Snehota & Hakansson, 1995). O primeiro refere-se a uma relação de união de atividades internas e o modo como de como afeta as relações interempresariais (Håkansson, 1982; Johnsen et al., 2014). Com tal característica, as empresas industriais atuantes realizam atividades de transformação, como a produção, e atividades de transação (Harland, 1996). O segundo representa os recursos (tecnológicos, materiais, recursos intangíveis etc.), agrupados pelos

relacionamentos que são controlados por empresas distintas (Snehota & Hakansson, 1995). Por fim, conforme se desenvolve as relações, os atores se tornam mais relacionados entre si, modificando a percepção, a avaliação e o tratamento de uma organização com outra (Snehota & Hakansson, 1995).

Seja pelas interações e/ou pelo ambiente, a confiança e a IOCM estão inseridas no contexto das RIOs. Os relacionamentos são constatados sob várias formas na literatura, tais como relacionamentos entre “comprador-vendedor”, “fornecedor-consumidor”, cadeia de suprimentos, cadeia de valores, rede, entre outros (Christopher, 2011; Johnsen et al., 2014; Porter, 1985; Shank & Govindarajan, 1993). Embora possa haver distinções, semelhanças e mutações entre alguns destes conceitos e terminologias (Feller, Shunk, & Callarman, 2006; Johnsen et al., 2014; Ramsay, 2005; Tan, 2001), a confiança e a IOCM podem ser estudadas a partir da ocorrência de um relacionamento entre duas ou mais organizações, isto é, dos elos empresariais (Bachmann & Zaheer, 2014; R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Zaheer & Harris, 2006). Do ponto de vista transacional, os benefícios gerados das práticas de IOCM e das atitudes interorganizacionais são potencializados quando amplia-se o escopo de organizações (Bachmann & Zaheer, 2014; R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Zaheer & Harris, 2006).

2.2 TEORIA ECÔNOMICA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria econômica dos custos de transação (ECT) pertence ao paradigma da Nova Economia Institucional (NEI), considerada como uma reação a teoria econômica neoclássica (Rindfleisch & Heide, 1997; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000; Williamson, 1985). A NEI estuda as instituições e a maneira como elas se interagem com arranjos organizacionais (Ménard & Shirley, 2005). Para Ménard e Shirley (2005), as instituições são constituídas de regras formais e informais, normas e restrições, concebidas para a redução de incertezas e o controle do ambiente. Hennart (2014) define as instituições como a união complexa de regras e costumes. Já os arranjos são as diferentes maneiras de governança, as quais suportam as atividades produtivas e de trocas (Ménard & Shirley, 2005).

Neste contexto, North (1990) realiza uma breve distinção entre instituições e organizações. Segundo ele, as instituições determinam as oportunidades em uma sociedade e as organizações aproveitam as oportunidades, alterando as instituições, enquanto evoluem (North, 1990). A criação de instituições serve para reduzir custos de riscos e transações (Ménard & Shirley, 2005). Por isso, a NIE admite que os agentes humanos possuem informações incompletas e capacidade racional limitada, e devido a isto, assumem a necessidade de enfrentar

incertezas sobre os eventos e a imprevisibilidade de resultados, incorrendo CT para adquirir informações (Ménard & Shirley, 2005).

Coase (1998) considera que a NEI pode ter começado após a publicação do seu artigo conhecida como “*The Nature of the Firm*” (Coase, 1937, 1998) e assim contribuído para a ECT. Por outro lado, a ECT teve influências dos trabalhos de Commons (1924, 1931), considerado por Williamson (1975, 1985) como um grande precursor da ECT, cujo fato foi reconhecido por Fiorito (2010). Entre as proposições de Coase (1937) está que o mercado e as organizações são estruturas de governanças que se diferenciam em CT, os quais se realizados externamente pode exceder os CT internos. Do mesmo modo, a ECT enxerga a empresa como uma estrutura de governança (Rindfleisch & Heide, 1997).

Posteriormente, Williamson (1975, 1985, 1996a) aprimorou o conhecimento de Coase (1937), destacando as “transações” ou unidades de trocas como o aspecto central da teoria e refinando as suposições do comportamento humano de forma a criar os princípios básicos da ECT. Ainda, forneceu uma perspectiva sobre a natureza das estruturas de governanças organizacionais, bem como acrescentou a ideia dos custos de transação poderem incluir tanto custos diretos de gestão quanto custos de oportunidade para a tomada de decisão (Williamson, 1975, 1985, 1996a). As proposições de Williamson (1985) refletem a dedicação dos gestores em tentar minimizar os custos de produção e de transação.

A ECT pode ser compreendida como o ramo das ciências sociais, o qual concentra-se na a vantagem comparativa de diferentes organizações para distintas transações em um ambiente específico, cujo objetivo é explicar qual organização será escolhida para governar determinada interação econômica (Hennart, 2014; Joskow, 1995). Acerca disto, a ECT pressupõe a expectativa de que as organizações escolham a instituição que permita organizar algumas transações, ou seja, as organizações devem combinar instituições com características de transação para maximizar o retorno obtidas através das trocas (Williamson, 1991).

A ECT é pujante, porém ignora influências de estratégias individuais e de rede (Holland & Lockett, 1994). Mesmo assim, a ECT pode ser utilizada para explicar tipos de RIOs (Singh & Teng, 2016). As organizações devem estar em comum acordo com os termos transacionais, tendo neles os interesses dos envolvidos, pois não há nada na ECT que determine a instituição que maximizará os ganhos para uma das organizações, isto é, as empresas devem atuar em acordos combinados para reduzirem custos de transação bilateralmente (Hennart, 2014). Além disso, na ECT busca-se a eficiência econômica pela redução de custos de transação (Han, 1997).

2.2.1 Conceito de custos de transação

De maneira simples, a transação é a menor unidade de uma atividade econômica (Commons, 1931), sendo a unidade básica de análise da ECT (Hennart, 2014). Esta noção de transação ou unidades de trocas foi absorvida por Williamson (1975), que a colocou como o ponto central da ECT. Os custos de transação refere-se ao *equivalente econômico de atrito* em sistemas físicos (Williamson, 1985) e significam os custos de realização de uma troca de bens ou serviços (Hobbs, 1996).

Pelas razões de Coase (1937), os custos de transação representam o principal motivo para a existência de uma empresa e deve ser levados em consideração juntamente com os custos de produção. Os custos de produção e os custos de transação são distintos, porém ambos necessários a atuação empresarial no mercado (Williamson, 1985). Arrow (1969) amplia o sentido ao expor, de maneira ampla, os CT como *costs of running* de um sistema econômico, atrelado a algum mercado e a alguma modalidade de alocação de recursos. Por outro lado, os custos de transação podem ser interpretados como uma troca de direitos de propriedades entre organizações (Eggertsson, 1990; North, 1990).

Williamson (1985) distingue os CT em dois tipos: *ex ante* e *ex post*. Os custos *ex ante* denota os custos ocorridos antes do momento de uma transação e incluem custos de elaboração de acordos ou contratos, de negociação, de salvaguarda, procura por parceiros (S. W. Anderson & Dekker, 2009; Rindfleisch & Heide, 1997; Williamson, 1985). Por sua vez, os custos *ex post* representam os custos os custos ocorridos após a aceitação de contrato ou transação e abrangem os custos de monitoração, acompanhamentos, execução de exigências contratuais, adaptações, renegociações de contratos e custos provindos de falhas contratuais (S. W. Anderson & Dekker, 2009; Rindfleisch & Heide, 1997; Williamson, 1985). Tendo isto em vista, os custos de transação decorrem de riscos de trocas e de preocupações com o oportunismo relacionado as transações interempresariais (S. W. Anderson & Dekker, 2009).

Por isso, segundo Clemons et al. (1993), os custos de transação podem ser representados pela união dos custos de coordenação e o risco da transação. Custos de coordenação representam os custos de trocas de informações, os quais agregam ao processo de tomada de decisão (Clemons et al., 1993; Grover & Malhotra, 2003). Em caso de relacionamentos díadicos, os fornecedores podem incluir estes custos aos valores dos produtos, preços, custos de disponibilidade, custos de procura, e custos de mudanças de projetos (Grover & Malhotra, 2003). Por outro lado, Grover e Malhotra (2003) esclarecem que o risco da transação representa o risco de fuga das responsabilidades acordadas de terceiros, envolvidos numa transação, o

qual, do ponto de vista operacional, pode afetar os investimentos de ativos específicos realizadas nas relações interempresariais. Além disso, considera-se que, em teoria, a assimetria de informação aumenta este risco (Grover & Malhotra, 2003).

Considera-se que os custos de transação, geralmente, são difíceis de quantificar com precisão, sendo passível de ser diluído em termos de importância para os tomadores de decisão (Walker & Weber, 1984). Ademais, o surgimento de custos de transação depende das formas de organizações econômicas. De acordo com Hobbs (1996), eles surgem em uma transação no *market spot* interorganizacional, de empresas independentes, em transações contratuais, entre parceiros de uma organização comum ou entre os estágios de uma empresa com integração vertical (Hobbs, 1996), ou seja, surgem das interações interorganizacionais (Seuring, 2002).

2.2.2 Estruturas de governanças

Williamson (1975, 1985) fornece um entendimento elaborado a respeito das estruturas de governança possíveis entre as organizações. As estruturas de governança da ECT são vistas sob condições exógenas, caracterizadas de três maneiras, sendo elas: (i) o mercado; (ii) a hierarquia e; (iii) os híbridos (Grover & Malhotra, 2003; Williamson, 1975, 1991). As transações de mercado são regidas pelas leis contratuais, geralmente formais e sustentado legalmente, e irrelevantes quanto a identidade das partes (Hennart, 2014). Além disso, o mercado sucede por sistemas de preços com altos incentivos e baixos níveis de controle (Williamson, 1975, 1985, 1991). A estrutura hierárquica é envolvida por propriedades adaptativas pela capacidade de resolver conflitos através de sanções, centra-se em atributos de ativos transacionais e em internalizações das atividades (Hennart, 2014; Williamson, 1975, 1985, 1991). Já a estrutura híbrida releva a identidade das partes envolvidas, apoiadas pela lei neoclássica contratual, representa as relações contratuais e possui mais equilíbrio entre os incentivos e o controle (Hennart, 2014; Williamson, 1975, 1985, 1991).

A oposição entre o mercado e a hierarquia é tida pelo nível de oportunismo existentes nas relações interorganizacionais (Grover & Malhotra, 2003; Williamson, 1975). Tanto uma estrutura quanto outra servem instrumentalmente para a realização de um conjunto de transações e a escolha de uma delas está ligada ao nível de relacionamento empresarial (R. Cooper & Slagmulder, 2004; Grover & Malhotra, 2003). Neste sentido, a empresa é vista em função de uma estrutura de governança e não em função de produção (Grover & Malhotra, 2003). Ainda, em certas condições, os custos de transações elevam-se para que uma empresa de estrutura hierárquica se torne em uma estrutura baseada em mercado.

Segundo Galinari et al. (2013), nos polos moveleiros, as empresas não se beneficiam adequadamente das economias externas e priorizam a verticalização tendo em vista a redução de custos de transação, criação de dependência com os fornecedores e a garantia a qualidade dos produtos. Este indício de baixo nível de confiança entre as empresas do setor prejudica a organização das empresas em rede e o aproveitamento da economia possibilitada pelos aglomerados (Galinari et al., 2013). Assim, a EC nem sempre é alcançada, sendo que cerca de 82% das empresas no Brasil não se cooperam e a falta de confiança é um representativo responsável por este percentual (Galinari et al., 2013).

Enquanto que as estruturas de governança da ECT requerem alinhamentos com as características de transações como frequência, especificidade de ativos e incerteza (Hennart, 2014; Langfield-Smith & Smith, 2003; Williamson, 1979, 1985), as suposições do comportamento humano fundamentam os pressupostos da ECT. A Teoria ECT como um todo é complexa, porém útil para demarcar premissas, constructos e proposições que facilitam sua operacionalização (Grover & Malhotra, 2003).

2.2.3 Pressupostos e conceitos chaves

Os pressupostos da ECT são explícitos no que tange a natureza humana (Hennart, 2014). A teoria considera existente dois pressupostos ou atributos básicos que caracterizam a ECT: a racionalidade limitada e o oportunismo (Hennart, 2014; Rindfleisch & Heide, 1997).

A racionalidade limitada é um conceito, primeiramente, articulado por Simon (1957), que remete-se aos limites neurofisiológicos e de linguagem de indivíduos. Segundo Simon (1957) a racionalidade limitada representa que os atores são racionais de maneira intencional, porém o são de forma limitada. Em outras palavras, considerando um contexto organizacional, ao passo que os tomadores de decisões podem querer atuar racionalmente, eles são restringidos por sua própria capacidade de recebimentos, armazenamento, recuperação e comunicação de informações sem erros (Grover & Malhotra, 2003). Williamson (1975) corrobora com Simon (1957) ao entender que os atuantes tentam se antecipar e se prevenir de perigos em potenciais, enquanto são limitados pela incapacidade de realizar essas ações de modo completo, por falhar no entendimento de situações presentes e de antecipação de situações futuras. Geralmente, esta limitação é vista como um problema em condições de incerteza (Hennart, 2014)

A literatura das RIOs incorporou as ideias de contratos incompletos (Banker, Kalvenes, & Patterson, 2006), os quais reconhecem que as restrições contratuais afetam a governança organizacional (Gietzmann, 1996). Os contratos incompletos existem por causa da

racionalidade limitada do ser humano. Devido a isso, as contingências tendem a ser adicionadas aos contratos (Grover & Malhotra, 2003). R. Cooper e Slagmulder (2004) reconhecem na ECT que os contratos são incompletos por ser difícil ou caro prever todas as contingências possíveis, isto é, de evitar a adversidade informacional e de compreender plenamente as situações no mundo (Gietzmann, 1996; Hennart, 2014; Williamson, 1979, 1985).

O oportunismo expressa a expectativa dos atores em não agir conforme as promessas realizadas (Hennart, 2014). O pressuposto não aponta que os agentes são desonestos, mas o considera difícil definir quando um atuante poderá ser honesto ou desonesto (Hennart, 2014). Em outras palavras, o oportunismo indica que os relacionamentos são guiados por interesses próprios (Grover & Malhotra, 2003). Isto pode incluir comportamentos como fraudes, mentiras, formas de violações de contratos (Grover & Malhotra, 2003). Com isso, o nível de oportunismo varia dependendo do controle legal e social, o qual caracteriza o ambiente da transação e que, portanto, não seria algo dado (Hennart, 2014).

Em suma, ambos os pressupostos representam distintas facetas da ECT e podem aumentar ou originar custos de transação (Grover & Malhotra, 2003; Hennart, 2014).

2.2.4 Características ou atributos das transações

Entre os constructos-chaves pertencentes a ECT, discute-se três características transacionais: Especificidade de ativos, Incerteza e Frequência transacional.

2.2.4.1 Especificidade de ativos

A especificidade de ativos são investimentos duráveis com realização de transações de apoio e de riscos e especializados para uma determinada transação (Williamson, 1985). Caso o ativo relativo a uma transação seja realocado a outra transação e haja perda de valor produtivo, então considera-se que o ativo é específico em relação a transação original (Williamson, 1985). Consistente com o entendimento de Williamson (1985, 1991), porém com uma visão mais restrita do conceito, Walker e Poppo (1991) definiu a especificidade de ativos de modo relativo como um investimento peculiar de uma empresa em habilidades técnicas de trabalho e equipamentos de produção de certo produto.

Speklé (2001) conceitua especificidade de ativos como uma perda de oportunidade ligada a uma interrupção antecipada de uma relação. Por outra ótica, Grover e Malhotra (2003) a compreendem como transferibilidade de ativos, suportes de alguma determinada transação. Reforçando os conceitos apresentados, Poppo, Zhou e Li (2015) fornecem o entendimento de

investimentos específicos personalizados para a realização de uma troca, o qual não pode ser utilizado para outros fins.

Investimentos em ativos específicos possui relevância se o ambiente transacional estiver controlado pelo comprador, pois a assimetria de poder de negociação pode elevar a dependência e o risco de comportamento oportunista (Ojala & Hallikas, 2006). Por outro lado, investimentos assim não são relevantes se a aplicação do ativo for de uso geral, portanto investimentos gerais não contém os mesmos riscos dos ativos específicos (Williamson, 1985).

Investimento elevado em ativos específicos, que são relativos a um relacionamento exclusivo, possuem baixos custos ou pouco valor nas relações de trocas para outras empresas (Grover & Malhotra, 2003). Outrossim, pela ECT, altos níveis de especificidade geram dependência no relacionamento entre as organizações singulares, aumentam custos de mudanças, podendo a levar a situações de governança mais complexas, onde uma parte com mais flexibilidade explore a parte de menor flexibilidade (Hennart, 2014; Langfield-Smith & Smith, 2003), portanto quanto maior a especificidade envolvida na transação, maior poderá ser os CT. Além disso, especificidades de ativos baixas são geridas pela estruturas de mercado (Hennart, 2014). Quando não há especificidade de ativos, prevalece as regras legais das transações acordadas (Williamson, 1998). Para mais, elas, geralmente, explicam a escolha de uma estrutura de governança (Langfield-Smith & Smith, 2003).

Os custos relacionados as estruturas de governança de mercado, híbrida ou hierarquias se alteram ao passo que a especificidade dos ativos aumenta (Holland & Lockett, 1994; Williamson, 1991). Sobre isto, considera-se que a estrutura de mercados é mais adequada em casos de baixa especificidade, a estrutura de hierarquias é recomendável em situações de especificidade alta e a estrutura híbrida tende a ser pertinente com especificidade média (Hennart, 2014; Holland & Lockett, 1994; Williamson, 1991)

A magnitude da especificidade de ativos para ECT é difícil de ser visualizado (Williamson, 1985). Mesmo assim, Williamson (1985) argumenta que a especificidade de ativos apenas possui importância se considerado juntamente com os pressupostos da racionalidade limitada e o oportunismo, além de se ter presente a incerteza. Sem estas características, a especificidade de ativos perderia a relevância da operação econômica, tornando as relações contratuais muito simplificada (Williamson, 1985).

De acordo com Williamson (1985, 1991, 1998) a especificidade de ativo pode ser classificada de diversas formas: ativos de especificidade de local, ativos físicos, ativos humanos, especificidade de marcas, ativos dedicados e especificidade temporal. Os ativos de especificidade local representam a maneira ou o lugar em que as transações repetidas se

sucedem de modo a economizar custos com locomoção e estocagem (Williamson, 1991). Os ativos físicos são relativos a matrizes especializadas, requeridas para se trabalhar um componente de um produto (Williamson, 1991). Os ativos humanos se expressam através do acúmulo de conhecimento provindos pela aprendizagem pragmática (Williamson, 1991). O treinamento da equipe de vendas realizado por uma empresa parceira pode representar uma especificidade de ativo humana, por exemplo (Grover & Malhotra, 2003). Os recursos dedicados expressam investimentos realizados com vistas a atender o pedido de determinado cliente (Williamson, 1985, 1991). Por fim, a especificidade temporal remete-se ao valor que uma transação depende do tempo de processamento de uma certa transação (Williamson, 1991).

Altos níveis de investimento em ativos específicos e o compartilhamento de recursos aumentam os ativos físicos, enquanto os níveis de especificidade de ativos humanos aumentam por causa dos profissionais envolvidos no desenvolvimento conjunto de produtos (R. Cooper & Slagmulder, 2004). Ainda, altos investimentos em ativos específicos reduzem o número de fornecedores ou de compradores, minimizando o volume de negociações, todavia um baixo número de negociações pode ser consequência da alta especialização da organização ou de uma dimensão pequena do mercado (Laaksonen et al., 2008). Em todo caso, apenas em níveis de RIOs elevados pode-se ver graus elevados de especificidade de ativos com clareza (R. Cooper & Slagmulder, 2004).

Face a dificuldade de se operacionalizar o constructo, Nyaga, Whipple e Lynch (2010) operacionalizam apenas as especificidades de ativos físicos, humanos e dedicados. Os autores encontraram evidências que a especificidade afeta o comprometimento, mas não a confiança, tanto para compradores quanto para fornecedores.

2.2.4.2 Incerteza

A característica incerteza é considerada como um dos problemas centrais da teoria ECT (Peng, 2011), bem como um dos relevantes constructos no que tange as mudanças imprevistas das relações de trocas (Hoffmann, Schiele, & Krabbendam, 2013). A incerteza pode ser distinguida em incerteza ambiental e incerteza comportamental.

Em relação a primeira, segundo Noordewier, John e Nevin (1990), a incerteza refere-se às mudanças imprevistas em torno das circunstâncias uma transação. A ECT reconhece atentamente o papel da informação na minimização de problemas originados pela incerteza (Bakos & Kemerer, 1992). Por isso, de acordo com Liang e Huang (1998) e Hoffmann et al. (2013), a segunda incerteza denota a incerteza gerada pela racionalidade limitada, a qual em

elevados níveis pode acarretar em altos custos de transação. Esta incerteza pode criar graus de dificuldades de avaliação do desempenho e de monitoramento do ambiente onde ocorre a execução do contrato (Speklé, 2001; Walker & Weber, 1984). Ademais, a incerteza pode inibir a formulação de contratos nos antecedentes de uma transação ou a capacidade de apurar o cumprimento de um acordo (Speklé, 2001).

A ideia expostas pelos autores supracitados pode ser corroborada com a visão de Grover e Malhotra (2003) que atribuem o significado para a incerteza como mudanças inesperadas no ambiente ou nas circunstâncias relativas a uma transação (Grover & Malhotra, 2003). Deste modo, a expectativa pela ocorrência da incerteza é eminente, pois ela pode surgir da rápida mudança de tecnologia, dos mercados e das preferências dos consumidores (Peng, 2011). Portanto, na ECT, a incerteza é uma condição que pode surgir a partir de muitas fontes, incluindo a dinâmica do mercado, distúrbios no ambiente externo, complexidade e falta de familiaridade (Speklé, 2001; Williamson, 1985).

Williamson (1989) menciona que Koopmans (1957) compreende o tratamento da incerteza como um o problema central de uma empresa. Segundo Koopmans (1957), a incerteza pode ser primária quando compreende um estado de contingência, isto é, mudanças oportunistas institucionais e organizacionais, bem como pode ser secundária quando proveniente da ausência de comunicação ou falta de informação por decisão da organização em função do receio de um parceiro descobrir as decisões e planos (Dorward, 2001; Koopmans, 1957).

Enquanto os custos de transação refletem as incertezas, inclusive os riscos (North, 1990), as incertezas afetam a obtenção de informações de custos e os riscos (Dorward, 2001). Entretanto, a incerteza isolada não leva a riscos, exceto se considerada junto a especificidade de ativos (Dorward, 2001). Por isso, de acordo com Hennart (2014), quando a especificidade de ativos é baixa a incerteza não é relevante, pois as empresas podem mudar de parceiros criando inesperadas mudanças no ambiente. Entretanto uma governança de hierarquia pode ser preferível se a especificidade de ativos e a incerteza forem altas, ou se forem baixas, uma governança baseada em mercado é recomendável (Hennart, 2014).

2.2.4.3 *Frequência*

A frequência significa a repetição em que uma transação acontece, ou seja, representa a repetitividade do intercambio de transações similares (Gietzmann, 1996; Williamson, 1979, 1985, 1991, 1998). Ela pode ser pode ser compreendida de três maneiras: (i) *one-time* é quando a transação ocorre uma única vez; (ii) ocasional, quando as trocas de recursos acontece de

maneira eventual; e (iii) recorrente, quando as transações são altamente frequentes (Williamson, 1979, 1985, 1991, 1998). Além disso, a característica frequência corresponde, precisamente, a atividade do comprador no mercado (Williamson, 1985).

A frequência pode intensificar os problemas contratuais conexos as demais características da ECT, aumentando a pressão de busca pelas soluções das adversidades, por isso os efeitos da dela a respeito dos CT podem ser fortes (Speklé, 2001; Teo & Yu, 2005).

Ainda, um alto volume de transações subsequentes podem reduzir elevados custos dos mecanismos de governança, os quais precisam ser recuperados em operações futuras (Håkansson & Lind, 2006; Uddin, 2013). Neste aspecto, quando considerado as estruturas de governança, os custos de estruturas híbridas ou hierárquicas pode ser mais econômica ao longo do tempo por meio de transações recorrentes ou mais fácil de recuperar, isto é, transações frequentes exigem estruturas mais especializadas (Hennart, 2014; Williamson, 1985). Em suma, quanto maior a frequência menor os custos relacionados a transação.

2.2.5 Natureza de contratos

Geralmente, as transações são registradas em contratos e a formalização de contratos está sujeita a todos os atributos transacionais (Kupfer & Hasenclever, 2002). Kupfer e Hasenclever (2002) discernem quatro tipos de contratos: i) contratos de especifica no atual momento um determinado desempenho futuro; ii) contratos de especifica no atual momento um determinado desempenho futuro, porém dependente de cláusulas condicionais; iii) contratos de pouca duração ou de curto prazo para situações específicas; e iv) contratos estabelecido no atual momento com o direito de selecionar no futuro um desempenho específico dentro de um conjunto de desempenhos previamente projetado, isto é, relacionada ao estabelecimento de relação de autoridade entre duas partes.

2.3 CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

Originalmente, a confiança foi tida como um fenômeno interpessoal (J. D. Lewis & Weigert, 1985; Rotter, 1967), sendo um componente crítico do relacionamento entre os seres humanos (Das & Teng, 2004). Do ponto de vista do relacionamento humano, a confiança representa um estado psicológico, o qual envolve a intenção de acatar vulnerabilidades baseadas em expectativas positivas ou em comportamentos de terceiros (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). A confiança interpessoal, humana em sua essência, pode refletir nas formas de confianças interorganizacionais com o potencial de afetar o desempenho organizacional (Dyer

& Chu, 2003; Zaheer & Harris, 2006). Assim, no âmbito das relações interorganizacionais, a confiança é vista como uma expectativa de atuação comportamental e regular do parceiro em torno uma transação comercial (Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). Assim, a confiança interorganizacional é proveniente de diversos fatores cambiais específicos, os quais, geralmente, não se observa diretamente (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Sako & Helper, 1998).

De maneira geral, a confiança pode ser estudada e combinada sob diferentes abordagens, como econômicas e sociais, ou com ênfase a alguma determinada área, como por exemplo: a psicologia, sociologia, economia, marketing, entre outras (Bachmann & Zaheer, 2014; Das & Teng, 2004; Doney & Cannon, 1997; Seppänen et al., 2007; Zaheer & Harris, 2006).

Na indústria moveleira brasileira, a cooperação interorganizacional entre empresas locais permite a diferenciação competitiva pela aglomeração geográfica, sendo sustentada pela confiança mútua entre as organizações (Galinari et al., 2013). Apesar disso, segundo Galinari et al. (2013), pesquisas revelaram que cerca de 82% das empresas não cooperam entre si. Dentre estas, 39% não acreditam que a cooperação traz benefícios ou possuem baixo envolvimento em promover a cooperação, cerca de 31% atuam sem interesse em parcerias, 22% não confiam em parceiros potenciais e 8% apresentaram outras justificativas (Galinari et al., 2013).

Nesta seção discute-se os conceitos de confiança, os aspectos de utilidade e as áreas de investigação. Depois, a tipologia usada nesta pesquisa é tratada em detalhes.

2.3.1 Conceitos de confiança interorganizacional

Em geral, a confiança interorganizacional é um constructo de múltiplas concepções (Das & Teng, 2004; Ganesan, 1994), cujo conceito pode ser sutil, difuso e evasivo (Nooteboom, 1996). A confiança constitui-se de um amplo conceito e com diversas conotações que levam os pesquisadores a analisá-la sob variadas dimensões, componentes ou tipologias, elucidando as suas características (Seppänen et al., 2007; Zaheer & Harris, 2006). A variedade de conceitos existentes leva, de acordo com Child (2001), à multiplicidade de definições sobre confiança. Assim, muitas conceituações estão baseadas nos aspectos comportamentais e/ou nas características peculiares de alguma dimensão, permeando diferentes abordagens (Apêndice I).

Schurr e Ozanne (1985) entendem confiança como a crença de que as palavras ou as promessas feitas por um parceiro são, simplesmente, confiáveis e que ele cumprirá suas obrigações nas transações. Este entendimento reforça o aspecto de confiabilidade por revelar que uma única promessa feita é suficiente para que o comportamento daquele que prometeu seja reputada como confiável. Próximo disso, Moorman, Zaltman e Deshpande (1992) trazem

a confiança com um aspecto de confiança, a qual reside na vontade de esperar pela disposição de um parceiro com quem realiza as transações. Nesta visão, a confiança refere-se a uma crença, sentimento ou expectativa acerca da confiabilidade de outros.

De acordo com Sako (1992, 1998) e Sako e Helper (1998), o conceito de confiança detém relevância na compreensão da evolução industrial e da competitividade. Para o autor, a confiança significa um estado de espírito, a qual é uma expectativa assumida sobre um parceiro comercial que, por sua vez, se comporta ou reage de modo a ser previsível e mutuamente aceitável, ou seja, trata-se da expectativa sobre um comportamento admissível de terceiros. Ainda, segundo Sabel (1993), além de recíproca, a confiança presume o fato de que nenhum parceiro explorará a vulnerabilidade dos outros.

Por outro lado, Williamson (1993) declara que a confiança não pode ser nada além do que calculista. Child (2001) esclarece este conceito. A confiança calculista representa o compromisso de alguma empresa no ingresso de um relacionamento com base num cálculo ou expectativa dos resultados prováveis relativos aos custos e aos de riscos de manutenção (Child, 2001). Nesta lógica, a confiança emerge como mecanismo de governança para examinar dependências e como mediador dos efeitos trazidos pela dependência na antecipação de aquisições futuras (Gassenheimer & Manolis, 2001). Embora a confiança calculista siga a linha de ideias de Williamson (1993), Child (2001) a considera tanto no nível interpessoal quanto no nível interorganizacional, pois a confiança se baseia na vontade de uma pessoa ou grupo em criar uma relação por conta da crença de que a outra parte agirá beneficentemente ao invés prejudicar, mesmo que não haja garantias, representando o comprometimento de recursos.

Mayer, Davis e Schorman (1995) denotam a confiança como a vontade de uma das partes em se sujeitar à vulnerabilidade das ações de outra parte com base na expectativa de que o outro executará uma determinada atitude relevante ao cedente, independentemente da capacidade de monitoramento ou controle das ações da outra parte. Norman (2002) corrobora com esta compreensão de Mayer et al. (1995) e avalia que ações vulneráveis são existentes, pois o risco de uma empresa parceira agir oportunisticamente está associado com os níveis de confiança. Já, Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998) conceituam a confiança como um estado psicológico, a qual abrange a intencionalidade de aceitação de uma vulnerabilidade, tendo por fundamento as expectativas positivas das intenções ou comportamentos de terceiros.

Por outra faceta, a confiança retrata o grau de confiança de cada parceiro acerca da confiabilidade e da integridade de outros (Aulakh, Kotabe, & Sahay, 1996). Este conceito traz à tona o aspecto de nível da confiança e faceta de confiança. Assim sendo, a confiança é a confiança de uma das partes de um relacionamento em relação a outra parte que não irá

explorar suas vulnerabilidades (Dyer & Chu, 2000). Esta conceituação parece contraditória com o entendimento de Mayer et al. (1995). Mayer et al. (1995) deixam claro a confiança como uma vontade ou desejo de se tornar vulnerável às ações do parceiro, representando um ato de confiança, enquanto Dyr e Chu (2000) traz a vulnerabilidade numa conotação de um ato de ação oportunista. Neste contexto, a confiança está, segundo Coote, Forrest e Tam (2003), na honestidade, confiabilidade e integridade dos parceiros e isto torna a confiança existente.

Além de graus de confidências, a confiança se configura pelo nível de expectativa ou de certeza da confiabilidade e verdade ou honestidade de uma pessoa ou coisa (Chow & Holden, 1997) e exprime-se como uma percepção de credibilidade e benevolência (Doney & Cannon, 1997). De outra forma, considerando o lado institucional e habitual, confiança é tida como fonte de cooperação, a qual coexiste com fontes de cooperação que se baseia no auto interesse e na coerção. (Nooteboom, Berger, & Noorderhaven, 1997).

Por uma preocupação com a realização de vendas, Smith e Barclay (1997) defendem a confiança como o fator crítico de distinção como consequência de relacionamentos com empresas de venda ineficazes (Smith & Barclay, 1997). Do ponto de vista do comprador, esta confiança significa uma crença de que o vendedor, o produto e a empresa vão cumprir as suas designações (Plank, Reid, & Pullins, 1999). A inserção do produto neste conceito refere-se a expectativa de que o produto fornece a utilidade prevista pelo comprador. Em outras palavras, se o vendedor, o produto e a empresa atenderem as necessidades do comprador, a crença do comprador poderá ser vista uma confiança concretizada.

Em outra compreensão, a confiança é vista quando os membros de uma organização mantêm uma orientação de confiança coletiva em sentido a outra organização (Zaheer & Harris, 2006; Zaheer et al., 1998). Zaheer et al. (1998) explicam este conceito como uma expectativa refletora de uma antecipação incerta a respeito do comportamento futuro do parceiro, pois permite a possibilidade de traição, a qual consideram como característica inerente a confiança.

De forma similar ao Zaheer et al. (1998), Young-Ybarra e Wiersema (1999) caracterizam a confiança por meio de três componentes: i) Dependabilidade, a qual refere-se a expectativa da ação do parceiros pelos melhores interesses da aliança; ii) Previsibilidade, a qual significa a consistência de ações; e iii) Equidade que o não agir com oportunismo. Alinhado a isto, Bachmann e Zaheer (2014) entende a confiança como uma expectativa de que a outra parte terá um comportamento confiável, previsível e justo, inclusive em momentos de oportunismo.

Das e Teng (2004) conceitua confiança de três maneiras: i) confiança subjetiva (aspecto de percepção); ii) antecedentes da confiança (fatores condutores da confiança subjetiva); e ii)

confiança comportamental (ações consequentes da confiança subjetiva). Para estes autores, a confiança subjetiva representa um estado de experiência individual.

Os conceitos de confiança são expostos sob vários ângulos. Ela é uma crença, uma vontade, uma expectativa, um compromisso, uma intencionalidade, uma atitude comportamental. As RIOs estão relacionados com atitudes como a confiança, a qual leva as empresas a tomarem ações (M. Lewis & Slack, 2008). Visto isso, uma definição sobre a representação de confiança parece problemática, pois a conceituação é diversificada. Comumente, os autores tratam a confiança sob uma abordagem ou um conjunto peculiar de características. Ciente disso, tendo em vista que todas as transações econômicas possui um elemento de confiança (Arrow, 1972) e baseado características apresentados por Sako (1992, 1998) e Sako e Helper (1998), define-se confiança como um estado de espírito e uma expectativa atendida por um parceiro econômico, cujo comportamento e reações são vistas de maneira previsível e reciprocamente aceitável. Por fim, apesar das peculiaridades, compreende-se que os elementos desta definição são tangenciados pelos conceitos demais dimensões.

2.3.2 Aspectos da utilidade da confiança interorganizacional

A compreensão do papel da confiança no contexto econômico pode ser complexo em razão dela se estender de uma análise do fenômeno em nível individual ou humano para o nível organizacional (Zaheer et al., 1998). A principal diferença entre os níveis está no objeto da confiança analisada. Nisso, enquanto a confiança interpessoal foca em analisar os membros de uma organização, a confiança interorganizacional tem por objeto a organização parceira (Laaksonen et al., 2008; Zaheer et al., 1998). Aspectos de estabilidade e continuidade de RIOs podem ser mais facilmente alcançada considerados com a confiança em nível interorganizacional do que em nível interpessoal (Laaksonen et al., 2008; Sako, 1998).

Pela visão de Williamson (1985, 1993), a confiança é restritamente interpessoal, reservada aos aspectos de parentescos e de amizade, ao passo que nas RIOs a confiança não passa de uma *confiança calculista* em termos de natureza. Esta visão radical de Williamson (1985, 1993) coloca a confiança como insignificante ao ambiente empresarial, podendo até criar riscos de perdas inaceitáveis entre as empresas caso elas confiem entre si (Bachmann & Zaheer, 2014). Williamson (1993) declara que a confiança calculista é uma expressão contraditória que utiliza mecanismos contratuais. Em contrapartida, Bachmann e Zaheer (2014) contrapõem a visão de Williamson (1993) sobre a confiança como algo insignificante com três argumentos.

O primeiro argumento, proveniente de Mayer et al. (1995), é de que, embora a confiança possa ter relação com o risco, a constituição da confiança acontece pelo desejo de assumir o risco, ao invés do próprio risco. Além do mais, para que haja o emprego dos pressupostos da ECT (Williamson, 1975, 1985), cabe reconhecer a inviabilidade de se estimar riscos ou resultados devido ao volume de contingências existentes (Bachmann & Zaheer, 2014). Neste sentido, para que se tenha uma aceitação ou rejeição de um risco, a organização precisa dar um “salto de fé” e isto representa a confiar propriamente (J. D. Lewis & Weigert, 1985; Möllering, 2006). Neste argumento, a confiança é uma decisão favorável às expectativas positivas.

O segundo argumento está relacionado a relevância do pressuposto da racionalidade limitada e dos contratos incompletos. Williamson (1993) sugere que o contrato é um mecanismo capaz de dar “voz” ou de reger as atuações empresariais ao se seguir os termos contratuais, logo a confiança não teria razão para ser considerada. Entretanto, o papel da confiança se restitui em situações quando existe há a possibilidade de uma organização agir oportunisticamente (Bachmann & Zaheer, 2014; Sako, 1992, 1998). Com esta incerteza, a ECT, naturalmente, tenta fornecer salvaguardas ou uma alteração nas estruturas de governança, recorrendo as modificações contratuais custosas (Williamson, 1975, 1985, 1996a, 1996b). Por isso, Bachmann e Zaheer (2014) argumentam que se uma organização confiar que a outra não agirá com oportunismo em situações contingenciais, então o custo de governança terá muita redução, inclusive os custos de transação. Assim, empresas incapazes de confiar podem incorrer em elevados custos e serem excluídas pela competitividade (Hill, 1990).

O terceiro argumento está conexo aos dois argumentos anteriores e refere-se à complexidade das interações. Em geral, as tomadas de decisões são realizadas diante da incerteza e não do cálculo de risco, pois a incerteza é caracterizada pelo não descarte das probabilidades de ocorrência, embora seja difícil a mensuração (Bachmann & Zaheer, 2014; Knight, 1921). Assim, as RIOs estão dependentes na confiança de que uma parte cumprirá aquilo que foi definido em contrato (Sako, 1992) e utilizará a confiança como fundamento para a existência de “contratos implícitos” (Sull, 1999, p. 452). Por consequência, reduz-se a incerteza, uma vez que a confiança esteja sendo caracterizada como um mecanismo de absorção de incerteza (Jakobsen, 2010; Jarvenpaa et al., 2004; Langfield-Smith & Smith, 2003).

Os argumentos expostos tornam relevante a confiança como elemento para se assumir o risco, reduzir custos e incertezas. Estas ideias estão consoantes com as ideias de Ganesan (1994). Ademais, a confiança permite outros benefícios. Segundo Ring e Van De Ven (1992), Sako (1992), Gietzmann (1996), Van der Meer-Kooistra e Vosselman (2000), Chenhall e Langfield-Smith (2003), a confiança pode reduzir a percepção de risco relativa ao oportunismo

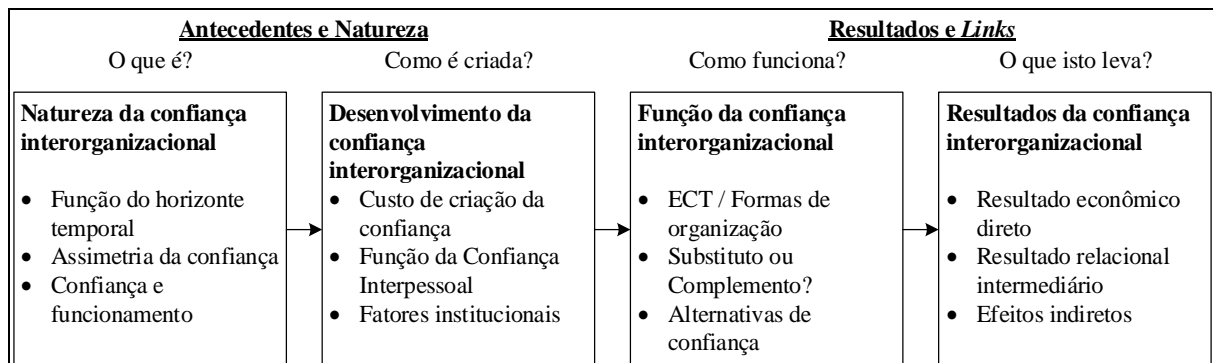
de outras organizações parceiras, reduzir o oportunismo em si, aumentar a confiança de resolução duradoura de inquietudes de curto prazo, reduzir custos de transação. Ademais, a confiança é tida como um método eficiente para a coordenação (Alvarez, Barney, & Bosse, 2003; Dekker, 2004; Jakobsen, 2010; Sako, 1992).

A confiança nas RIOs melhora a eficiência e os resultados da redução dos CT, ao mesmo tempo que a expectativa de comportamento oportunista possui um efeito redutivo, reduzindo a incerteza. A propósito, quando vista por uma ótica econômica comportamental, pode-se compreender em muitas maneiras o oportunismo como uma oposição a confiança.

2.3.3 Áreas de investigação da confiança

Zaheer e Haris (2006) se propuseram a sintetizar diversas pesquisas empíricas sobre confiança na tentativa de identificar aquilo que se conhece e aquilo que não se conhece a respeito da confiança interorganizacional. Os pesquisadores sintetizaram o conhecimento conhecido em quatro áreas de investigação: a natureza da confiança (o que é?), o desenvolvimento da confiança interorganizacional (como é criada?), o papel da confiança interorganizacional (como funciona?) e os resultados da confiança (o que isso leva) (Zaheer & Harris, 2006). A Figura 3 demonstra estas áreas que a seguir são explicadas e exemplificadas.

Figura 3 - Áreas de investigação da confiança interorganizacional



Fonte: Zaheer e Harris (2006), figura traduzida pelo autor.

A primeira área questiona busca a compreensão da essência da confiança interorganizacional e envolve os conceitos, as definições e os aspectos dimensionalidade investigada (Zaheer & Harris, 2006). A dimensionalidade das confiança pode ser tratada por abordagens econômicas e sociais/psicológicas (Seppänen et al., 2007). Pela abordagem econômica, a confiança pode seja tida como um cálculo de probabilidade acerca de atitudes futuras esperadas, conforme a propõem a confiança calculista. Zaheer e Haris (2006) defendem que organizacionalmente a confiança tende a ser recíproca ou relacional em sua natureza. As

relações recíprocas de confiança podem ser entendidas como social, as quais incluem normas e expectativas, e sugerem reciprocidade. A natureza relacional aponta a empresa parceira como objeto de confiança, sem impedimentos a criação de reputações ou a formação de redes de relações (Zaheer et al., 1998). Aqui, a ideia de confiança relacional não possui relação os pressupostos do estudo, embora faça parte da economia colaborativa.

Em vista disso, o papel do horizonte temporal, a noção de assimetria na confiança interorganizacional em relações diádicas e a natureza da confiança dentro das redes são salientadas como subcategorias da primeira área (Zaheer & Harris, 2006). Depreende-se de Zaheer e Haris (2006), que a função do horizonte temporal representa, numa por uma abordagem social, uma necessidade de considerar um histórico passado de relações empresariais para explicar a confiança, enquanto, numa abordagem econômica, refere-se a uma preocupação com as perspectivas futuras de ganho ou perda e o passado, neste caso significa um *custo irrecuperável (sunk cost)*. Entretanto, quando se observa o histórico, tendo em vista as perspectivas de cooperação futura, concilia-se as duas abordagens (Zaheer & Harris, 2006).

A confiança pode ser simétrica ou assimétrica (Zaheer & Harris, 2006). Geralmente, assume-se a simetria de confiança entre os parceiros, a qual cria-se um círculo virtuoso a respeito da criação da confiança, levando a relação interorganizacional estreita (Zaheer & Harris, 2006). A forma simétrica não é clara e pode ser a exceção à regra, pois existem efeitos, tal como a vulnerabilidade das empresas, que indicam a confiança como assimétrica e divergentes nos relacionamentos diádicos (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003; Zaheer & Harris, 2006). A confiança assimétrica está sujeita a fazer parte do ciclo dinâmico de criação e desenvolvimento da confiança, podendo sofrer alterações pelo amadurecimento de um relacionamento (Narayandas & Rangan, 2004).

Na formação de RIOs, a confiança funciona por ser a razão dos benefícios da união das empresas, servindo como mecanismo de contingência, a qual afeta tanto os benefícios relativos, quanto as limitações provindas do relacionamento (Zaheer & Harris, 2006).

Conforme a segunda área da Figura 3, a confiança interorganizacional pode ser criada e desenvolvida tendo em conta os custos de criação da confiança, o papel da confiança interpessoal durante o desenvolvimento da confiança interorganizacional e fatores institucionais (Zaheer & Harris, 2006). Os custos de criação da confiança são tratados como custos implícitos, ao invés de serem tratados gastos quantificáveis ou custos de oportunidades, ou como investimento, o qual espera-se a realização a longo prazo (Zaheer & Harris, 2006). Por vezes, podem ser vistas pela requisição de tempo e recursos no investimento das RIOs (Larson, 1992), pois atitudes que levam a criação de confiança possuem custos econômicos

atrelados, os quais variam conforme a natureza da confiança a ser criada e o contexto institucional para o relacionamento interempresarial (Zaheer & Harris, 2006).

Além disso, a confiança interpessoal tem sido vista como elemento relevante para o desenvolvimento da confiança interorganizacional (Zaheer & Harris, 2006; Zaheer et al., 1998). Um exemplo disso pode ser visto na pesquisa de Lui e Ngo (2004), onde a confiança baseada em boa vontade surge de uma confiança interpessoal. Entretanto, deve-se tomar cuidado para que a confiança interpessoal, que também fundamenta a cooperação, não leve a possíveis rupturas da confiança interorganizacional por problemas relacionadas as funções organizacionais (McEvily et al., 2003). Para mais, os fatores institucionais podem ser considerados antecedentes de uma confiança interorganizacional como visto em Dyer e Chu (2000), ou seja, a constituição de uma confiança pode ser tida diferente de local para local, segundo a cultura de determinada região ou país. As diferenças locais ou culturais implica que o processo de criação da confiança, a natureza da confiança e os custos de criação da confiança ocorrem distintamente (Dyer & Chu, 2003; Zaheer & Harris, 2006).

Ainda, considerando a origem de uma confiança, a confiança interorganizacional pode surgir de um conjunto de fatores específicos de trocas, as quais podem não ser observáveis diretamente e facilmente (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Sako & Helper, 1998). Além de tudo, o processo de criação da confiança interorganizacional precisa ser sequencial e gradual, partindo de um nível a outro nível mais elevado (Zaheer & Harris, 2006).

Este processo qualifica-se como fase de relacionamento da confiança (Bachmann & Zaheer, 2014). Lewick e Bunker (1996) apresentam um modelo de confiança, observada em fases. Neste modelo, a fase inicial é calculista, porém tal aspecto sofre redução nas fases posteriores (Lewicki & Bunker, 1996). De forma similar, Rousseaul et al. (1998) e Child (2001) sugerem a confiança calculista como a primeira fase de um processo que transita para uma confiança relacional, após repetidas interações. De outro modo, Barney e Hansen (1994) propõem um modelo de fases a qual parte-se de confiança fraca para uma confiança forte, sendo todas uma oposição ou uma limitação ao oportunismo. Nestas circunstâncias, o desenvolvimento das confianças permite que o calculismo perca relevância e que o oportunismo reduza (Bachmann & Zaheer, 2014; J. B. Barney & Hansen, 1994). Quando isso acontece, a confiança recebe destaque, como a confiança baseada em boa vontade, ao passo que o relacionamento evolui (Bachmann & Zaheer, 2014; Sako, 1998).

A terceira área ocupa-se com a função ou a utilidade da confiança interorganizacional (Zaheer & Harris, 2006). Para Zaheer e Harris (2006), a ECT e as formas de organização servem de base para se analisar o papel da confiança na determinação de uma estrutura organizacional,

na prevenção do oportunismo ou na redução de custos de transação. Ademais, estas ideias podem ser expandidas sobre o mecanismo de governança, desempenhando como um mecanismo substituto ou complementar, ou como alternativa para a confiança calculista (Zaheer & Harris, 2006). É fundada a ideia de que a confiança tem um intento constitutivo de alianças (Ring & Van De Ven, 1992) e compensatório da incompletude dos contratos (Williamson, 1985). Entre outras funções, tem-se a confiança como um sinal de compromisso com o relacionamento (Zaheer & Harris, 2006) e está diretamente relacionada com alianças hierárquicas, afetando a estrutura organizacional (Gulati & Singh, 1998). De outro ponto de vista, a confiança aumenta o compartilhamento de informações diádicas, sendo um mecanismo único na criação de valor e na redução os custos de transação (Dyer & Chu, 2003)

Zaheer e Haris (2006) manifestam o entendimento da confiança como substituta ou complementar ao contrato, tendo em vista uma visão contingencial. Os autores mencionam que as contingências fases de relacionamento e complexidade de contrato são parâmetros dependentes do funcionamento da confiança (Zaheer & Harris, 2006). Segundo Zaheer e Haris (2006), a confiança pode ser substituída num estágio inicial de relacionamento e, à medida que a confiança evolui, o contrato passa a ser complementar a confiança, servindo apenas para especificar limites externos. Nesta visão, quanto maior a complexidade do contrato, maior a capacidade do contrato substituir a confiança (Zaheer & Harris, 2006). Entretanto, a visão de substituição é questionável e pode ser exaurida quando vista sob a forma de confiança contratual de Sako (Sako, 1992, 1998; Sako & Helper, 1998).

A outra questão é se a confiança calculista realmente desempenha um papel na confiança interorganizacional ou se seria apenas uma alternativa a confiança como mecanismo de governança, conforme orientado para a ECT, pois a confiança calculista envolve o conceito de oportunismo (Zaheer & Harris, 2006). Nesse sentido, o calculismo poderia ser considerado uma rotina ao invés de uma expectativa sobre um parceiro (Zaheer & Harris, 2006).

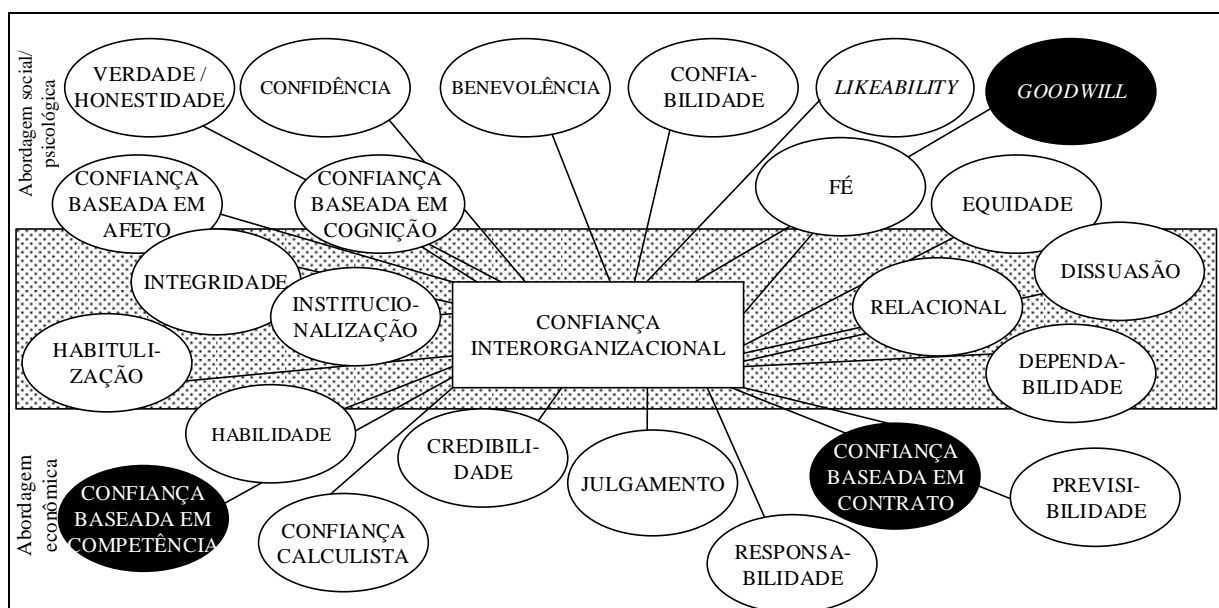
Por fim, a última área leva as empresas a enxergarem os resultados ou as consequências da confiança, seja diretamente, de maneira intermediária ou indiretamente (Zaheer & Harris, 2006). Na categoria de resultado econômico direto da confiança interorganizacional tem-se: a redução do custo de transação (Dyer & Chu, 2003), o aumento de vendas (Mohr & Spekman, 1994), o maior retorno sobre investimento (Luo, 2002), os efeitos positivos nas medidas de desempenho (Carson, Madhok, Varman, & John, 2003) e as medidas operacionais, tais como o *just-in-time delivery* (Sako, 1998). Cita-se como resultado intermediário: o aumento da flexibilidade (Young-Ybarra & Wiersema, 1999), o compartilhamento de informação (Dyer & Chu, 2003; Tomkins, 2001), a redução de risco (Chenhall & Langfield-Smith, 2003;

Gietzmann, 1996; Nooteboom et al., 1997; Ring & Van De Ven, 1992; Sako, 1992; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000), o aumento de adaptações a situações contingenciais (Luo, 2002) e melhoria da comunicação de conhecimento empresarial (Szulanski, Cappetta, & Jensen, 2004). Por sua vez, os benefícios indiretos são provenientes da moderação de funções da confiança, por exemplo: a presença da confiança influencia positivamente sobre os mecanismos de controle social acerca do desempenho empresarial, ao passo que sua ausência influencia negativamente (Fryxell, Dooley, & Vryza, 2002; Zaheer & Harris, 2006). Além disso, diferentes dimensões da confiança podem moderar relações entre garantias contratuais e os desempenhos almejados sob diferentes maneiras (Lui & Ngo, 2004).

2.3.4 Tipos de confiança

O constructo confiança possui uma natureza complexa e multidimensional (Seppänen et al., 2007). Por causa disso, vários pesquisadores buscam conceber e medir a confiança de múltiplas formas (Zaheer & Harris, 2006). Conforme demonstra a Figura 4, Seppänen et al. (2007) organizaram as dimensões da confiança em três abordagens, frequentemente utilizadas: a abordagem econômica, abordagem social e abordagem psicológica. A combinação destas abordagens teve em vista os conceitos fornecidos por Sako e Helper (1998) e Young-Ybarra e Wiersema (1999) que trazem uma visão abrangente sobre a confiança nas RIOs. De acordo com Seppänen et al. (2007), a confiança na atividade econômica não pode ser compreendida sem que se construa um vínculo entre a economia e a sociopsicologia.

Figura 4 - Dimensões de confiança interorganizacional com base nas principais abordagens teóricas



Fonte: adaptada de Seppänen et al. (2007), figura traduzida pelo autor.

Seppänen et al. (2007), em suas análises sobre diversas pesquisas a respeito de confiança, apontaram que cada estudo investigou até cinco dimensões, ou seja, geralmente, estuda a confiança de maneira multidimensional, pois uma única dimensão não consegue descrever adequadamente o fenômeno investigado. Isto posto, Sako (1992) oferece um *framework* composto por três tipos de confiança para o ambiente interorganizacional: confiança baseada em contrato, confiança baseada em competência e confiança baseada em boa vontade (Jakobsen, 2010; Sako, 1992). Esta tipologia está destacada na Figura 4.

No que se refere a a abordagem econômica, a confiança não teria papel a cumprir em transações econômicas se não existissem a informação imperfeita, a racionalidade limitada, o risco e a incerteza. Isto porque a confiança possui um papel preditivo do comportamento mútuo, por meio do cumprimento de acordos assumido, ao passo que lida com contingências imprevistas no ambiente (Sako, 1992). A previsibilidade comportamental existe por distintas razões, por isso a confiança pode ser vista de modo por diferentes tipos (Sako, 1992).

Como recomenda Laaksonen et al. (2008), para se avaliar a confiança nas relações interempresariais, uma análise aprofundada sobre a natureza da confiança investigada se faz necessária. Por isso, a seguir detalha-se a tipologia de Sako (1992, 1998).

2.3.5 Confiança baseada em contrato

A confiança contratual baseia-se sob a forma de uma promessa escrita de maneira específica ou sob acordos orais, a qual reflete uma norma moral compartilhada de honestidade pelas partes (Sako, 1992, 1998). A suposição nesta confiança reside no fato de que uma parte realizará seus compromissos ou acordos, mantendo a promessa, conforme expõe os contratos escritos ou conforme o combinado (Jakobsen, 2010; Laaksonen et al., 2008). Em outras palavras, R. Cooper e Slagmulder (2004) assumem tal tipo de confiança como uma adesão de contrato pelas partes sem necessidades de promover coerções.

Ao que se refere a terminologia, de acordo Sako (1992), devido à falta de uma denominação adequada, a confiança mútua pode ser chamada de confiança contratual (*Contractual trust*) ou baseada em contrato e vice-versa.

Este tipo de confiança consiste no princípio da defesa de um padrão ético universalista, isto é, a predisposição em manter promessas (Sako, 1992). A manutenção da promessa pode nem sempre se referir a acordos bilaterais, mas refere-se a regras de aplicações gerais que refletem no negócio como um todo (Sako, 1992), fundamentados na expectativa de que o parceiro irá honrar os acordos (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Além disso,

quando vista como um sistema, a adoção de um base legal contratual pode facilitar a estimulação a esta confiança (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2006).

A confiança contratual cria uma condição de relacionamento, as quais as empresas confiam que uma transação será efetuada eficientemente, podendo receber influências da confiança baseada em conhecimento de forma a promover comportamentos cooperativos (Ireland & Webb, 2007). E por conta da condição criada de RIOs, Sako (1992) sugere a confiança contratual como um estado necessário para a existência de um relacionamento próximo, entretanto Laaksonen et al. (2008) discorda de Sako (1992), pois seus achados sugerem que relações estreitas e de cooperação possam ser desenvolvidas sem altos níveis de confiança contratuais. Os achados de Laaksonen et al. (2008) apontaram a confiança contratual com níveis abaixo em relação aos níveis dos demais tipos de confiança.

De qualquer forma, sabe-se que quanto maior o nível de confiança contratual de uma organização em um parceiro, menor é a necessidade de realizar coletas de informações para a prevenção do oportunismo e de reduzir o comportamento oportunista (Langfield-Smith, 2008b; Langfield-Smith & Smith, 2003). Sobre isso, Barney e Hansen (1994) explicam que se não houver o vulnerabilidades e adversidades, então a confiança entre os parceiros será alta.

R. Cooper e Slagmulder (2004) equipararam a confiança contratual de Sako (1992) a forma *Fraca* de confiança de Barney e Hansen (1994). Assim sendo, a confiança contratual é reconhecida por Barney e Hansen (1994) como sendo a forma *Fraca* de confiança em termos de vantagem competitiva, porque ela surge de oportunidades limitadas para o oportunismo e não depende, necessariamente, de garantias contratuais. Por este aspecto, Van der Meer-Kooistra e Vosselman (2000) entendem que a *Contractual trust* carrega a quantidade mínima de confiança necessário a uma sociedade, pois para o sucesso comercial de qualquer transação, de acordo com Sako (1992), depende deste tipo de confiança.

Sako (1992) apresenta alguns exemplos da confiança baseada em contrato. Segundo o autor, a confiança contratual acontece quando os fornecedores normalmente combinam em produzir e entregar produtos, conforme encomendado por ordem escrita ou por comunicado oral, na expectativa de que o trabalho será pago, considerando um tempo estipulado em acordo (Sako, 1992). Num outro exemplo, uma informação estratégica ou segredo comercial confiada a um parceiro, com ou sem contrato escrito, juntamente com a expectativa de manutenção do acordo, representa a confiança contratual (Sako, 1992).

2.3.6 Confiança baseada em competência

Um outro tipo de confiança é a chamada confiança baseada em competência (*Competence trust*) (Sako, 1992, 1998), Esta confiança refere-se a expectativa do parceiro em desempenhar com competência as suas atribuições, os quais incluem a competência técnica e gerencial (Jakobsen, 2010; Sako, 1992). Esta confiança possui um foco na habilidade e capacidade organizacional (Nooteboom, 1996). Na visão de R. Cooper e Slagmulder (2004), esta confiança implica na crença de uma organização a respeito da competência de outra em finalizar uma ordem, sem ser controlado durante ou após o processo.

A confiança por competência envolve certificar-se que os parceiros possuem a capacidade necessária para se realizar as tarefas e cumprir as promessas (Seal et al., 1999), ou seja, envolve a capacidade de execução de acordos e o cumprimento de objetivos de um parceiro (Nooteboom, 1996; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Assim, a noção de competência inclui as capacidades da organização em cumprir as promessas comunicadas aos parceiros (S. C. Chen & Dhillon, 2003).

A confiança por competências pode ser proveniente de um padrão profissional e da realização de atividades especializadas (Miyamoto & Rexha, 2004) de um parceiro, a qual pode realizar aquilo que se espera que ele faça (Shou, Guo, Zhang, & Su, 2011). Além disso, esta faceta da confiança pode ser obtida e tratada por meio de investimentos das empresas atuantes (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Deste modo, as empresas podem investir nesta confiança por meio de melhorias na sua posição do mercado, certificações de produtos ou serviços via graus de ensino (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Aliás, certificação de produtos e/ou processos, bem como a padronização de processos servem para elevar a confiança baseada em competência (Sako, 1992).

Embora seja possível a obtenção da confiança baseada em competência por certificações de organizações profissionais, ela pode ser constituída por meio da aquisição de reputação no mercado, podendo ser aumentada por meio da execução de transações confiáveis ao longo do tempo, capaz de tornar-se um ativo intangível comprável (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000; Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2006). Neste caso, o CT relativo ao desenvolvimento da confiança pode ser objetivo de *trade-off* contra os custos de conseguir um parceiro com reputação aceitável (Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2006).

A capacidade organizacional de contribuir com recursos pode aumentar a confiança por competência, pois cria-se a percepção de que a empresa parceira possui os recursos necessários ao cumprimento das obrigações de uma transação (Ireland & Webb, 2007). Deste ponto de

vista, ainda que a confiança contratual seja sustentada, a confiança por competência pode ser questionada, uma vez que os recursos assegurados pela empresa parceira levanta questões sobre a intencionalidade do parceiro de agir com benevolência (Ireland & Webb, 2007). Em tal caso, a intenção refere-se a promoção de um maior foco no relacionamento ou a não satisfação das necessidades do relacionamento (Ireland & Webb, 2007). Quando a satisfação não é atendida, o nível de confiança baseada em competência sofre redução (Ireland & Webb, 2007).

Em termos de vantagem competitiva, R. Cooper e Slagmulder (2004) apontam a confiança baseada em competência de Sako (1992) como sendo a forma *Semi-forte* (*Semi-Strong*) de confiança designada Barney e Hansen (1994). De acordo Barney e Hansen (1994), na confiança *Semi-forte* existem vulnerabilidades e oportunidades para o oportunismo, por isso mecanismos de governanças e contratuais precisam ser utilizadas para assegurar a confiabilidade e a proteção mútua, evitando riscos no desempenho organizacional.

De acordo com Lui e Ngo (2004), quando considera-se o risco percebido e o baixo volume de salvaguardas contratuais, a *Competence trust* tem o potencial de estimular o comportamento oportunista, levando a resultados inesperados no que tange a cooperação, entretanto se o volume de salvaguardas contratuais forem extensas, o desenvolvimento da confiança por competência deve ser estimulado no relacionamento (Lui & Ngo, 2004). À vista disso, esta dimensão da confiança reflete a vontade da organização em assumir riscos em relação às capacidades administrativas do parceiro (Shou et al., 2011), empenhando esforços na redução do risco percebido do desempenho organizacional (Das & Teng, 2001).

Isto posto, uma relação de confiança baseada em competência pode ser quebrada se houver risco proveniente de um mau desempenho da empresa competente (R. Cooper & Slagmulder, 2004). Por outro lado, a competência é aumentada pelo desempenho positivo de uma transação anterior, ou seja, pela boa qualidade fornecida e pelos resultados positivos de entrega (Pernot & Roodhooft, 2014).

Do ponto de vista do comprador, confiança por competência resulta de compras feitas de “fornecedores de confiança” ou da transferência de atribuições ou competências para o fornecedor (Pernot & Roodhooft, 2014). Em contrapartida, a competência de um fornecedor sobre a compreensão das operações do comprador pode ser constituída como um reflexo do desempenho do fornecedor sobre comportamentos de iniciativas (Miyamoto & Rexha, 2004).

Numa relação diádica, um comprador pode confiar num fornecedor para que realize uma atividade, mesmo que o próprio comprador possua a capacidade para tal, caso contrário, o comprador pode recorrer a uma organização especialista para a realização de tarefas, os quais não estão ao alcance de suas habilidades ou estão fora de sua própria capacidade (Sako, 1992).

2.3.7 Confiança baseada em boa vontade

A confiança baseada em boa vontade, também chamada de Confiança *goodwill*, refere-se às expectativas futuras de compromisso mútuo e aberto (Sako, 1992). Comumente, as expectativas apoia-se nas atitudes de “pessoas-chaves específicas” da organização, vistas como defensores da confiança *goodwill* (Child, 2001). O compromisso mútuo e aberto, de acordo com Sako (1992), pode ser compreendida como vontade de se realizar algo mais do que aquilo que está formalmente estabelecido. Diferente da confiança contratual e da confiança por competência, a característica fundamental para o entendimento deste tipo de confiança está na ausência de promessas explícitas a serem cumpridas (Sako, 1992). Por ser um atributo mais intangível em relação às confianças contratuais e por competências, o conceito de *goodwill* pode ser problemático de se definir (Davenport, Davies, & Grimes, 1998), pois, de maneira geral, este tipo de confiança é marcada pela intencionalidade, boa-fé, integridade e pela capacidade de tomadas de iniciativas (Das & Teng, 2001; Nooteboom, 1996; Sako, 1992, 1998).

A *Goodwill trust* delinea a intenção positiva da empresa em atuar e, espontaneamente, abandonar as chances de agir com oportunismo, ao invés de focar nas habilidades para a atuação (J. B. Barney & Hansen, 1994; Das & Teng, 2001; Möller et al., 2011; Munday, 1992a; Tomkins, 2001). Neste contexto, a intencionalidade denota a percepção da intenção de um parceiro na execução de acordos de maneira esperada (Nooteboom, 1996; Ring & Van De Ven, 1992). A caracterização de *goodwill* é considerada no ambiente econômico e apresenta traços comportamentais provenientes da psicologia e da sociologia (Sako, 1992, 1998).

Além disso, a confiança vem à tona pela vontade organizacionais, porquanto R. Cooper e Slagmulder (2004) corroboram com Sako (1992) e interpretam o *Goodwill trust* como a vontade de ambas as partes atuarem além daquilo que está em contrato mesmo que isso ocasione pequenas limitações para cada atuante.

Tangenciando outras facetas da confiança, Mayer et al. (1995) reportam a *goodwill* pela confiança e pela previsibilidade, a qual referem-se a intencionalidade de produção de benefícios futuros e ao comportamento previsível daquele que age com boa fé. Desta maneira, a *goodwill trust* representa a boa-fé de uma organização sobre a benevolência do parceiro (Shou et al., 2011). Das e Teng (1998, 2001) e Noteboom (1996) combinam os atributos integridade e benevolência no conceito de confiança baseada em boa vontade, pois ambas as características relacionam-se com a intenção subjetiva das organizações de se envolverem num relacionamento cooperativo. Em todos os casos, a confiança baseada em boa vontade retrata um compromisso aberto entre as organizações (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Por conseguinte, de acordo com Nooteboom (1996), o foco das relações interorganizacionais está no *goodwill trust* e na cooperação. A confiança de uma organização num parceiro acontece ao passo que ela escolhe cooperar com ele em função de uma subjetividade, a qual o parceiro deixará de escolher as oportunidades consideradas como prejudicial pela organização, ainda que esteja no interesse do parceiro em realizá-las. (Nooteboom, 1996). Isto sucede em ambientes de contingenciais, quando os parceiros possuem a opção de agir com boa vontade ou selecionando uma atitude de auto interesse conforme mudanças contratuais requestadas por um parceiro (Ireland & Webb, 2007). Isto posto, a *Goodwill* é caracterizada pela reciprocidade, dado que as organizações precisam dedicar-se as RIOs estando aptas para possíveis endividamentos ou ganhos conjuntos (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Nesta lógica, a manutenção da confiança baseada em boa vontade está ligada a uma *troca de presentes parciais* (Akerlof, 1982) ou uma gratificação de benefícios que excede o padrão mínimo estabelecido em contrato, proveniente da gratidão e vontade das organizações em retribuir (Akerlof, 1982; Sako, 1992).

O estabelecimento desta confiança acontece ao longo do tempo por meio da progressão do relacionamento que ocorre de repetidas realizações de transações recíprocas (Gulati, 1995; Ireland & Webb, 2007; Sako, 1992). Por outro ponto de vista, a confiança *goodwill* pode surgir e ser desenvolvida em uma relação contratual já existente (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). As evidências sobre a evolução gradual da confiança contratual para a confiança *goodwill* espelha nos acordos colaborativos, as quais tendem a tornar-se fatores relacionais relevantes nos contratos colaborativos pelo decorrer do tempo e pelas alianças recorrentes. (Davenport et al., 1998). Assim, se houver a atitude de disposição dos parceiros em exceder os acordos contratuais, então a *Goodwill trust* existe (Ireland & Webb, 2007).

Segundo Das e Teng (2001), somente os controles sociais são relevantes para o desenvolvimento da confiança *goodwill* em nível executivo, pois este tipo de confiança trabalha com controles de resultados e controles sociais para a minimização de riscos relacionais e de desempenho. Neste sentido, visando a redução de riscos, a confiança *goodwill* serve para diminuir a assimetria de informações pelo compartilhamento de informações (Langfield-Smith & Smith, 2003). Assim, a confiança baseada em boa vontade é relevante em caso de divulgação de informações, frequentemente estratégicas, relativas ao escopo da parceria entre comprador e fornecedor (Möller et al., 2011). Em vista disso, um compartilhamento de informações que tenha sido iniciado pode estimular a solicitação de mais informações do parceiro por uma das partes, aumentando o nível de confiança *goodwill* (Kumra et al., 2012).

Além disso, as organizações podem compartilhar informações, confidenciais e proprietárias, colaborando na execução de projetos de novos produtos e processos, sem receios de comportamentos oportunistas, visto que a reciprocidade da confiança baseada em boa vontade é imputada como elemento crítico nas atividades colaborativas (Lejeune & Yakova, 2005). Com isto, acredita-se que um alto nível confiança *goodwill* propicia para a redução dos custos de transação e do oportunismo (Das & Teng, 2001; Nooteboom, 1996; Sako, 1992), requerendo o uso de poucos recursos para a formulação e o monitoramento de garantias contratuais (Lui & Ngo, 2004). No entanto, um baixo nível de confiança *goodwill* pode indicar que os compradores têm substituídos os fornecedores pelos da concorrência de mercado ou que os fornecedores têm beneficiado outros clientes nos processos de trocas (Kumra et al., 2012). Neste caso, a instalação de salvaguardas contratuais antes de uma transação acontecer é favorável tendo em visto o alcance do nível desejado de confiança. (Lui & Ngo, 2004).

Ademais, este tipo de confiança pode ser descrito como tendo uma forma *Forte (Strong)* (J. B. Barney & Hansen, 1994; R. Cooper & Slagmulder, 2004). Segundo Barney e Hansen (1994), à medida que as empresas estejam expostas umas às outras, elas estarão se envolvendo em relação a valores, princípios e padrões de comportamentos. Nestes elementos, a confiança é forte, porque as organizações mantêm um nível de confiança elevado, evitando comportamentos oportunistas, ainda que não haja garantias originadas de garantias contratuais (J. B. Barney & Hansen, 1994). Neste sentido, conforme R. Cooper e Slagmulder (2004), a confiança *goodwill* como mecanismo de auto-aplicação é mais eficaz que mecanismos aplicados por terceiros, tal como contratos, todavia, nos dois casos, espera-se que haja uma redução de custos de transação e a estimulação a criação de valor.

As maiores possibilidades de criação de confiança baseada em boa vontade nas RIOs ocorrem quando há o interesse de uma em cuidar dos interesses dos demais parceiros e dos interesses comuns sem que o comportamento de um parceiro seja controlado (Sako, 1992).

2.3.8 Considerações sobre a tipologia

Uma hierarquia da confiança, que parte do cumprimento de um conjunto mínimo de obrigações da confiança contratual até ao atendimento honrado de um conjunto amplo de acordos intencionais, a qual constitui a confiança baseada em boa vontade, pode ser considerada (Sako & Helper, 1998). Assim sendo, esta expansão gradativa implica numa convergência das organizações sobre o significado de comportamento aceitável (Sako, 1992, 1998; Sako &

Helper, 1998). A pesquisa de Davenport et al. (1998) fornece evidências da relação entre as confianças baseada em contrato, baseada em competência e baseada em boa vontade.

A classificação tipológica de Sako (1992) revela uma variedade de aspectos da confiança, a qual difunde-se entre as partes das RIOs (Jakobsen, 2010; Langfield-Smith & Smith, 2003). A propósito, os relacionamentos podem ser caracterizados pelos níveis de confiança (Sako, 1992), cujos níveis estão presentes entre as empresas, seja como uma confiança contratual ou como confiança baseada em competência (Ireland & Webb, 2007). Por conseguinte, conforme o relacionamento se desenvolve pela realização de novas transações, abre-se a oportunidade para a confiança baseada em boa vontade, portanto tudo isso acontece em um processo passo a passo (Ireland & Webb, 2007).

A distinção entre os tipos de confiança pode ser observada quando vista o momento da quebra da confiança. Alguns cenários são úteis para a diferenciação da confiança baseada em contrato e a baseada em competência. Por exemplo, se um fornecedor não entregar um produto a tempo, falhando no tempo combinado de entrega, com ou sem contrato escrito, então o comprador pode atribuir a falha para o extravio da confiança contratual (Sako, 1992). Entretanto, se o motivo do atraso for uma quebra inesperada da máquina inesperada, ocasionada pelo fornecedor devido à ausência de conhecimentos em termos de controle da produção, uma ruptura da confiança baseada em competência deve ser considerada (Sako, 1992). A forma de resposta do comprador a isto, depende das informações relevantes dele para distinguir entre as situações ou motivos possíveis (Sako, 1992).

No exemplo, o comprador pode interromper uma transação se ele atribuir o problema a ausência da confiança contratual por julgar o fato como moralmente inaceitável (Sako, 1992). Por outro lado, ou se ele der uma nova chance ao fornecedor, então considera-se ter ocorrido uma quebra da confiança por competência em razão de acreditar que o problema é sanável ou tolerável no curto prazo (Sako, 1992).

Em um outro cenário, se o comprador tiver a possibilidade de suspender uma aquisição no último instante da transação, o fornecedor pode entender a interrupção como incompetência gerencial do comprador, o qual agiu com puro oportunismo ao quebrar a confiança contratual ou não foi capaz de realizar previsões com acurácia, podendo afetar previsões colaborativas (Sako, 1992). Este último caso demonstra a quebra da confiança por competência (Sako, 1992).

A confiança baseada em boa vontade se difere da confiança contratual pela expectativa existente no *goodwill*, a qual os parceiros estão voltados para a tomada de iniciativas com o intento de explorar novas oportunidades (Sako, 1992). A presença destes tipos de confiança inibe comportamentos oportunistas (Sako, 1992, 1998; Sako & Helper, 1998). Todavia, em

algumas situações, a ausência de oportunismo pode não representar uma condição satisfatória para a confiança *goodwill* (Sako, 1998; Sako & Helper, 1998).

A constituição do oportunismo difere conforme o tipo de confiança (Sako, 1992). A informação técnica, considerada vital, retida pelo fornecedor pode levá-lo a atuar com oportunismo no que tange a confiança *goodwill*, uma vez que a informação não está, a rigor, contida em contrato (Sako, 1998; Sako & Helper, 1998). No entanto, na confiança contratual, este fato pode não ser considerado uma atitude oportunista devido ao fornecimento de informações não estar previsto em acordos (Sako, 1992). Segundo Sako e Helper (1998), isto equivale a confiança baseada em contrato, porém sem a disposição proposta pela confiança *goodwill*. À vista disso, Miyamoto e Rexha (2004) explanam que na construção de uma confiança contratual, a satisfação do fornecedor no relacionamento com o comprador desempenha um papel dominante. Em alternativa, na construção da confiança baseada em boa vontade, o papel dominante passa a ser do comprador em relação ao fornecedor, conforme a percepção do compromisso aberto no relacionamento (Miyamoto & Rexha, 2004).

Considerando uma atuação dos parceiros com poderes não-coercitivo, a confiança contratual e a baseada em competência podem ser exercidas como formas complementares de influências sobre os relacionamentos (Ireland & Webb, 2007). A confiança *goodwill* pode coexistir nesta situação (Ireland & Webb, 2007). Deste modo, quando o relacionamento é aberto e claro entre as partes, as empresas podem focar-se no mercado sem o risco de perda da estabilidade propiciada pela confiança contratual (Jakobsen, 2010).

Para Das e Teng (2004), as confianças baseada em competência e baseada em boa vontade representam fontes independentes da confiança subjetiva, as quais possuem caminhos distintos. Lui e Ngo (2004) encontraram evidências empíricas desta distinção, as quais apontam cada tipo de confiança com diferentes derivações. De acordo com Lui e Ngo (2004), enquanto a confiança *goodwill* provem da confiança interpessoal, a confiança baseada em competência resulta de efeitos gerais de reputação de mercado. E, ambas advém das interações anteriores e das experiências com o parceiro (Langfield-Smith, 2008b).

Neste sentido, a constatação da dignidade de confiança de um parceiro é uma questão de confiança na reputação e na experiência (Lorenz, 1988). Frequentemente, a reputação é mais associada às confianças contratuais e por competência e menos à confiança *goodwill*, porque os dois primeiros tipos são baseados em padrões universais, servem para triagens de organizações competentes por meio da obtenção de informações sobre a reputação no mercado (Sako, 1992). Em contrapartida, tem-se a confiança *goodwill* como mais contextual e subjetiva, sendo passível de verificação em casos particulares, pois depende da negociação, do

entendimento de princípios comuns e das expectativas mútuas acerca de obrigações informações (Sako, 1992).

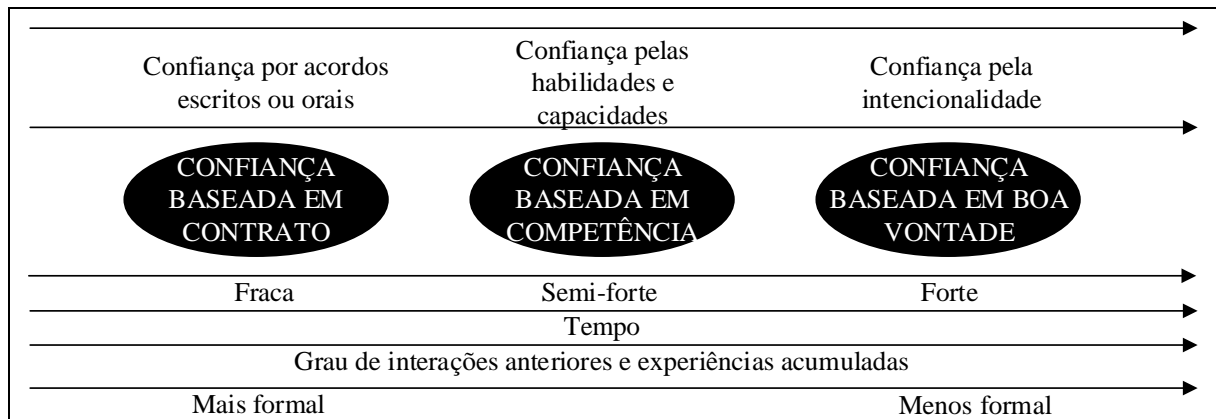
Adicionalmente, Dekker (2004) assume que as confianças baseada em competência e baseada em boa vontade influenciam a escolha de parceiros. A *Goodwill trust* modera a apropriação de interesses e a *Competence trust* aborda os requisitos de coordenação (Dekker, 2004). Assim, com vista a coordenação interempresarial, o papel destas duas confianças mantém-se consistente no reforço de mecanismos formais (Dekker, 2004; Langfield-Smith, 2008b; Langfield-Smith & Smith, 2003; Lui & Ngo, 2004; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000), entretanto caso os níveis de confiança sejam insuficientes, mais controles formais podem ser introduzidos (Heppard, 1998). Os controles envolvem acordos confidenciais, acordos contratuais, o compartilhamento de custos e benefícios e investimentos conjuntos (A. Coad & Scapens, 2006), contudo o uso excessivo de controle formal sugere uma ausência de crença ou de intencionalidades nas confianças *goodwill* e por competência, levando a efeitos prejudiciais na confiança relacional das organizações (Dekker, 2004).

Recomenda-se que as relações de colaborações sejam visadas por uma política que conceda uma base a fim de facilitar a evolução de uma confiança *goodwill* duradoura entre os parceiros (Davenport et al., 1998), porque espera-se que a confiança continue se desenvolvendo ao longo do tempo pelas interações das RIOs (Langfield-Smith, 2008b).

As associações desejadas pelos parceiros variam conforme os relacionamentos, tal como os níveis de confiança (Sako, 1992). Isto posto, os níveis dos três tipos de confiança servem de parâmetro para uma organização tomar escolhas sobre qual parceiro poderá conceder o exercício de alguma atividade (Langfield-Smith & Smith, 2003).

Considerando o exposto neste capítulo, demonstra-se na Figura 5, a tipologia apresentada. Em suma, a confiança baseada em contrato, a confiança baseada em competência e a confiança baseada em boa vontade referem-se, respectivamente, aos acordos escritos ou orais, as habilidades e capacidades e a intencionalidade de uma organização.

Figura 5 - Tipologia da confiança interorganizacional



Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura exposta.

Com base na literatura exposta, depreende-se que a existência dos tipos de confiança pode ser vista de forma gradual, indo de uma confiança contratual a uma confiança baseada em boa vontade. Em termos de vantagem competitiva, considera-se a confiança transitando da mais fraca para a mais forte. Neste caso, a força da confiança é relativa ao estágio de raridade em que se pode encontrá-la nos relacionamentos. As organizações passam, por meio de interações e das experiências, de uma confiança mais formal para uma confiança menos formal e mais abstrata. Por fim, mesmo que uma transação gradual possa acontecer, destaca-se que todos os três tipos de confiança abordados são mais ou menos existentes em todos as RIOs (Sako, 1992).

2.4 INTERORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT

A contabilidade de custos tem por função produzir informações precisas, relevantes e úteis para o auxílio no gerenciamento de custos (Kulmala, 2003), entretanto, por volta da década de 1980, as práticas tradicionais de gestão de custos não estavam atendendo as necessidades informacionais para ações de longo prazo das organizações, bem como as necessidades interorganizacionais (Johnson & Kaplan, 1987; Miller & Vollmann, 1985; Seuring, 2002). Na época, as informações fornecidas aos gestores perderam a relevância nos níveis de análise de custos e de controle, chegando a alterar a estrutura e o *comportamento dos custos* das organizações de maneira precoce (Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan & Cooper, 1998; Miller & Vollmann, 1985; Seuring, 2002).

Este fato permitiu que novas abordagens fossem desenvolvidas para o gerenciamento de custos de modo a suportar as tomadas de decisões objetivas e globais das empresas (Miller & Vollmann, 1985; Seuring, 2002). Então, a gestão de custos passou a ser considerada estratégica, diante da busca organizacional pelas vantagens competitivas (Shank, 1989; Shank & Govindarajan, 1993). Neste momento, novas técnicas de contabilidade estratégica e

abordagens sistemáticas, especialmente, no que tange a possibilidade das empresas em extrapolarem os limites organizacionais¹ (R. Cooper & Slagmulder, 1997, 1998a, 1998c, 1999a, 1999b; Guilding et al., 2000).

Nesta visão, a gestão dos custos visa a minimização de custos totais, esforços do fornecimento de soluções aos compradores, enquanto almeja-se o aumento das receitas (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005; Ellram, 2002; Ellram & Feitzinger, 1997; Kulmala, 2003). De acordo com Barringer e Harrison (2000), a atuação para redução dos custos totais da produção e dos custos de transação, aliada a coordenação de atividades de uma organização, abrangendo os limites organizacionais é uma atribuição da ECT (Barringer & Harrison, 2000).

A gestão de custo junto com a cadeia de valor ou de suprimentos corresponde a chamada *Interorganizational cost management* (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; R. Cooper & Yoshikawa, 1994; Kulmala, 2003; J. Mouritsen et al., 2001; Seuring, 2002). Fayard et al. (2014) esclarecem que as organizações, normalmente, concentram-se em gerir e controlar os custos internos, porém existe também a necessidade emergente de se gerir os custos relacionados com o parceiros. A abordagem colaborativa que atende a esta necessidade chama-se *Interorganizational Cost Management* (Fayard et al., 2014).

2.4.1 Conceito de *Interorganizational Cost Management*

A abordagem estruturada da *Interorganizational cost management* (IOCM) desenvolveu-se depois longas pesquisas exploratórias executadas por Cooper (1994) por meio do “Projeto Japão”, iniciadas em 1989. As pesquisas incluíram redes de suprimentos de três organizações independentes (R. Cooper, 1994; Kajüter, 2002). Todavia, as primeiras publicações sobre o tema são reputadas ao Munday (1992), o qual apresentou as expressões como “*shared costs*” e “*cost data disclosure*” (M. A. de Souza et al., 2014). Mais tarde, Cooper e Yoshikawa (1994) e Cooper (1995) trouxeram as primeiras noções, de forma mais concreta, sobre os sistemas de gestão de custos interorganizacionais.

A IOCM possui suas primeiras características provenientes da ECT, no entanto o tema recebeu muito elementos de outras teorias em seu escopo (Uddin, 2013). Uddin (2013) lista que algumas teorias como perspectivas dominantes da IOCM, além da ECT: Visão baseada em recursos (J. Barney, 1991), Teoria da agência (Baiman & Rajan, 2002), Teoria ator-rede (Jan

¹ No contexto da IOCM, as expressões como *Blurring Organizational Boundaries* e *Boundary spanning* são traduzidas para este trabalho como limites organizacionais ou fronteiras empresariais.

Mouritsen & Thrane, 2006), Teoria da contingência (Kajüter & Kulmala, 2005), Abordagem de rede (Håkansson & Lind, 2004; Tomkins, 2001) e Teoria da estruturação (Seal et al., 2004).

R. Cooper e Slagmulder (1999b), na obra *Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management*, definem *Interorganizational cost management* como “uma abordagem estruturada para coordenar as atividades das empresas em uma rede de suprimentos a fim de reduzir os custos totais da rede”² (145-146). Observa-se que esta definição foi republicada no ano de 2005 (R. Cooper & Slagmulder, 2005, p. 289).

A definição dada por R. Cooper e Slagmulder (1999b) pode ser desdobrada em quatro componentes: i) abordagem estruturada; ii) coordenar as atividades das empresas; iii) rede de suprimentos; e iv) reduzir os custos totais da rede. Em outras palavras, depreende-se que tais componentes representam, respectivamente, a representação formal, a função, o enfoque abordado e os benefícios esperados da *Interorganizational cost management*.

Assim, considerando o trabalho de R. Cooper e Slagmulder (1999b), verifica-se que o primeiro componente indica que a IOCM representa uma abordagem estruturada ou disciplinada, pois emprega abordagens de cálculos de custos (X. Chen, 2011) e constitui-se de princípios, práticas e mecanismos ligadas a gestão de custos. Já, o segundo, revela a função de se realizar esforços colaborativos conjuntos de maneira coordenada em múltiplas empresa (X. Chen, 2011). A cooperação estreita entre compradores e fornecedores com o intento de reduzir os custos totais da rede de suprimentos é uma exigência da IOCM (Kajüter, 2002).

O terceiro componente aponta o enfoque como sendo a rede de suprimentos (X. Chen, 2011). A definição de R. Cooper e Slagmulder (1999b) está alinhada à gestão da cadeia ou rede de suprimentos. Em vista disso, a coordenação da IOCM ocorre nos chamados *elos verticais* da cadeia de suprimentos, que corresponde, na cadeia de valor, às relações entre a empresa e seus fornecedores e compradores, os quais podem ser analisados, coordenados e otimizados pela Análise da cadeia de valor (Dekker, 2003; Porter, 1985; Shank & Govindarajan, 1993).

Por fim, o quarto componente deixa claro que a redução de custos totais na rede como um todo precisa ser o benefício esperado das ações. Neste sentido, uma abordagem completa de gestão de custos na cadeia de suprimentos requer a captura dos recursos provenientes pelos compradores, pelos produtos em fabricação e pelas ordens de serviços (Cokins, 2002). Portanto, as organizações precisam centrar-se em coordenar suas atividades na cadeia por meio da gestão de custos, gerando benefícios para a rede toda.

² A definição escrita originalmente na língua inglesa é: “*Interorganizational cost management is a structured approach to coordinating the activities of firms in a supplier network in order to reduce total network costs*” (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, pp. 145–146).

Com base no conceito de cadeia de valores de Rocha e Borinelli (2007), os autores Souza (2008, p. 35) e Souza e Rocha (2009, p. 25) definiram IOCM como “um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa”. Souza (2008), Souza e Rocha (2009) e Camacho (2010) entendem que o conceito de cadeia de valores possui um alcance abrangente e que a cadeia de suprimentos é contemplada pela cadeia de valor. Sem entrar no mérito da diferenciação dos dois tipos de cadeias, há indícios teóricos que apontam a cadeia de valores e de cadeia de suprimentos como cadeias complementares que sobrepõem numa mesma rede, isto é, são conceitos complementares (Feller et al., 2006; Johnsen et al., 2014; Ramsay, 2005; Tan, 2001).

Por um lado, o conceito fornecido por R. Cooper e Slagmulder (1999b) enfatiza a redução de custos na busca da eficácia, da qualidade do produto, da eficiência das atuações, da otimização de tempo, da qualidade da gestão de processos, tal como propõem o conceito de cadeia de suprimentos. Por outro lado, o conceito de IOCM pode ser expandido para incluir os aspectos da cadeia de valores. Dessarte, Uddin (2013) reputa a origem reconstituída da IOCM para o momento após a divulgação dos trabalhos de Shank e Govindarajan (1993), os quais apontaram a necessidade de considerar todos os custos internos e externos numa análise de SCM, levando-as em consideração também. A ênfase em um dos conceitos guia a IOCM para uma perspectiva predominantemente estratégica ou operacional. Ambas se sobrepõem com ações colaborativas, permitindo que atitudes numa perspectiva sinalizem oportunidades de atuações na outra (A. Coad & Scapens, 2006).

A definição R. Cooper e Slagmulder (1999b) aponta que o objetivo da IOCM está na redução dos custos totais da rede de suprimentos. Este objetivo está coerente com os propósitos da *Supply chain*, pois pondera a atuação dos fornecedores e compradores nos momentos de produção e entrega do produto, e não no momento de criação de receitas, embora almeje o aumento da lucratividade pela redução de custos (Christopher, 2005, 2011). Neste ponto, Souza (2008), Souza e Rocha (2009) e Camacho (2010) compreendem que, do ponto de vista da cadeia de valor, a IOCM deve contemplar não apenas a redução de custos, mas a garantia de retorno total para todos os integrantes da cadeia, desde que consideradas vantagens competitivas. Sendo assim, uma análise de IOCM que valorize a SCM, deve considerar o gerenciamento de custos e as possibilidades de redução ou aumento dos custos (Camacho, 2010; Shank & Govindarajan, 1993; B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009).

As reduções dos custos totais representam aumento de lucro para os membros da rede, logo todas as empresas possuem o potencial de adotar a IOCM. De outra forma, se as organizações atuam isoladamente, a tendência delas é agirem sozinhas para reduzir seus custos

apenas, sem necessariamente beneficiar a rede toda, levando a dificuldades de criação de confiança interorganizacional e de comportamento oportunista de membros da rede (A. Coad & Scapens, 2006; R. Cooper & Slagmulder, 1999b).

Existem outras formulações sobre o significado de IOCM. Em torno das concepções de R. Cooper e Slagmulder (2004) e de Coad e Cullen (2006), Fayard et al. (2012, p. 168) simplifica a IOCM como um artefato da SCM, no entanto eles estendem o entendimento ao exporem que a IOCM consiste na execução de uma ou mais atividades colaborativas para o gerenciamento de custos além das fronteiras empresariais, cuja coordenação requer pelo menos uma iniciativa.

Com base em R. Cooper e Slagmulder (2004), Uddin (2013) interpreta IOCM como um processo auxiliar na redução da assimetria de informação das RIOs em relação as especificações do comprador e aos custos gerados pelo fornecedor. Esta noção compreende um possível benefício para redução da racionalidade limitada, conforme explicado na ECT. Por fim, de forma relativa à ECT, A. Coad e Scapens (2006) salientam que o conceito de IOCM implica em reconhecer a incidência dos custos de transação em função da dependência de se gerir as relações com clientes, fornecedores e parceiros e não apenas as eficiências internas.

Reconhecer a incidência de CT leva as organizações a atuar de modo a reduzi-los por meio de ações colaborativas. Isto está entre os aspectos de utilidade da IOCM.

2.4.2 Utilidade da *Interorganizational Cost Management*

A IOCM objetiva encontrar soluções de baixo custo, por meio da coordenação de ações de fornecedores e compradores, cujos custos são menores ainda quando comparado a tentativas independentes de reduções de custos das empresas da cadeia de suprimentos (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005). Caso inclua o contexto da cadeia de valor, a IOCM passa ter por objetivo encontrar soluções de forneçam um retorno garantido ou aumentado para as organizações da rede (B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009).

O alcance destes objetivos é possível por meio do reconhecimento de que todos os membros das participantes da cadeia poderá se beneficiar das ações cooperativas, uma vez que todas as organizações devem buscar o aumento da eficiência para toda a cadeia (R. Cooper, 1994; R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2005). Para isso, o extrapolamento de fronteiras e o compartilhamento de recursos são essenciais a obtenção da eficiência (R. Cooper, 1994).

Além do mais, pelos esforços de colaborativos entre as organizações cria-se oportunidades adicionais de redução de custo (Kajüter & Kulmala, 2005). A coordenação das

atividades reduz os custos de duas maneiras: pela melhoria da *interface* e pela potencialidade da união da cadeia em reduzir o custo dos produtos fabricados (R. Cooper & Slagmulder, 1998a). Ainda, as atitudes das empresas não apenas geram redução de custos, mas melhora a capacidade da cadeia em atender as necessidades do cliente final, pois dele impulsiona-se a econômica na cadeia pela geração do fluxo de dinheiro, aumentando a rentabilidade (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 2005).

A aplicação estratégica da IOCM permite colocar o foco das ações na busca de vantagens competitivas, ao passo que a aplicação operacional da IOCM recai no tratamento da gestão de processo de atividades da cadeia de suprimentos por envolver a otimização de tempo, a busca de qualidade, a redução de custos operacionais e logísticos, entre outros (Christopher, 2005, 2011, R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005; Fayard et al., 2012; Shank & Govindarajan, 1993). Seja qual for a perspectiva analisada, as interações entre compradores e fornecedores resulta em custos de transações, abrangentes à todas atividades realizadas (Seuring, 2002). Neste sentido, a ECT focaliza na organização das atividades empresariais no extrapolamento das fronteiras com vistas a reduzir os custos de transação (Kogut, 1988).

A. Coad & Scapens (2006, p. 38) esclarecem a utilidade da ECT para a IOCM quando vistas as limitações colaborativas e de redução de custos das decisões sobre produzir ou comprar componentes, observando os preços dos fornecedores (solução de mercado) ou custo de oportunidade de produção (solução de hierarquia) (A. Coad & Scapens, 2006). A solução de mercado ignora os custos de procura de fornecedor, os custos de identificação de preços baixos, os custos de negociação, elaboração de contrato, os custos de processamentos de pedido etc, enquanto a solução de hierarquia ignora os custos de desenvolvimento e operação de informações internas, os custos de sistemas de monitoramento, custos de planejamento e controle orçamentário (A. Coad & Scapens, 2006). Por isso, reduzir custos de transação e incertezas fazem parte da proposta da IOCM (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

Assim sendo e considerando a ECT, as RIOs entre compradores e fornecedores de uma cadeia de suprimentos caracterizam-se pela dependência mútua de investimentos dedicados ou específicos e das alterações custos que elas implicam num contexto de relações de trocas de curto e longo prazo que constroem as RIOs (Agndal & Nilsson, 2009; Håkansson, 1982; Williamson, 1985, 1991). Por conseguinte, é no desenvolvimento do relacionamento cooperativo e no aperfeiçoamento das interdependências interorganizacionais em uma cadeia de suprimentos que se espera que a IOCM seja aplicada (Agndal & Nilsson, 2009).

Baseado na visão da IOCM, um conjunto de práticas para gerenciar as ações das organizações e as atividades de trocas nas fronteiras organizacionais podem ser considerados.

Diversas são as práticas de gestão de custos da IOCM: custeio baseado em atividades, *target costing*, *kaizen costing*, *open book accounting* (CLA), *interorganizational cost investigation*, análise da cadeia de valor, funcionalidade-qualidade-preço (FQP) *trade-offs*, redução de incerteza, redução de custos de transação, entre outros (R. Cooper & Slagmulder, 1997, 1999b, 2003a, 2003b; Dekker, 2003; Fayard et al., 2012; Kulmala, 2002; Uddin, 2013). Parte destas práticas são utilizadas para gerenciar custos internos, no entanto quando há o envolvimento de pelo menos duas empresas que, em conjunto, utilizam tais práticas, visando benefícios mútuos, então a IOCM é caracterizada em sua aplicação (Fayard et al., 2012).

Por causa da busca da eficiência e da redução de custos, a contabilidade interorganizational visa a função de controle por meio das práticas de IOCM e o apoio a tomada de decisões (Agndal & Nilsson, 2009; Dekker, 2003, 2004; Håkansson & Lind, 2006; Horngren, 1995; J. Mouritsen et al., 2001; Seal et al., 2004; G. Zhang & Liu, 2005). Os controles exercem a transmissão de pressões, de incentivos e capacidades, os quais servem de motivação aos compradores e fornecedores para que se busque os benefícios da rede toda pela redução de custos, inclusive custos de transação e, até mesmo, reduções de incerteza (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2003b, 2004, 2005; R. Cooper & Yoshikawa, 1994).

À vista disso, deve-se observar a existência de princípios da IOCM.

2.4.3 Princípios da *Interorganizational Cost Management*

De acordo com R. Cooper e Slagmulder (1999b), a abordagem proposta pela IOCM baseia-se na *lean management* e fundamenta-se nos princípios das relações enxutas e das redes de suprimentos enxutas, vistos como princípios da IOCM. Os princípios das redes de suprimentos remetem-se a formulação de estruturas interorganizacionais que incluem cadeias e redes.

Os princípios da IOCM são subdividido em dois grupos: i) natureza do relacionamento (interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança); e ii) obtenção de vantagem do relacionamento enxuto (extrapolamento das fronteiras organizacionais, aumento de compartilhamento de informações e aumento do nível de inovação). A ausência de qualquer um deles inviabiliza a plenitude dos benefícios da IOCM (Camacho, 2010).

A interdependência, a estabilidade, a cooperação, os benefícios mútuos e a confiança podem promover o aprimoramento das RIOs. Destes, a confiança é a base da IOCM. Uma vez estabelecido a estabilidade, a cooperação e os benefícios mútuos, as organizações podem obter

recursos interorganizacionais dos relacionamentos por meio do extrapolamento das fronteiras organizacionais, do compartilhamento de informações e do aumento do nível de inovação.

A **interdependência** é o atributo que mantém o relacionamento unificado, seja entre as organizações ou entre as atividades internas e externas (Agndal & Nilsson, 2009; R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Kembro & Selviaridis, 2015; Lejeune & Yakova, 2005; Shank & Govindarajan, 1993). Ela ocorre em todos os relacionamentos, influencia o fluxo das informações e pode ser gerada por investimentos em transações específicas, pela construção de confiança e pela adaptação mútua (Laaksonen et al., 2008; Tomkins, 2001). A interdependência junto incerteza das RIOs criam dificuldades de coordenação das relações por meio de controles formais, por isso a construção de confiança mútua se torna necessária para compensar os altos custos e minimizar as dificuldades (Das & Teng, 1998; Laaksonen & Kulmala, 2006).

A **estabilidade** refere-se as expectativas bilaterais de continuidade das interações futuras entre as organizações compradoras e fornecedoras, representando o comprometimento entre parceiros, a qual objetiva incentivar as ações de boa vontade entre eles para a realização de investimentos mutuamente benéficos, justificar as alterações de comportamentos das organizações e sustentar o relacionamento por um longo período de tempo (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2004; Heide & John, 1990; B. C. de Souza & Rocha, 2009). De acordo com R. Cooper e Slagmulder (1999b), o relacionamento organizacional estável pode ser sustentado com: i) relação de confiança; ii) adequação de metas; iii) investimentos mútuos; iv) coordenação eficiente, obtida experiência de relacionamento de uma organização com a outra.

As **ações de cooperações** compradores-fornecedores para a obtenção de melhorar a eficácia do controle de custos dos processos e para o compartilhamento de informações giram em torno do conceito de IOCM e está ligada a uma mudança de comportamento em todas as dimensões da IOCM (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; R. Cooper & Yoshikawa, 1994; Kajüter & Kulmala, 2005; Xu, 2011). Um alto volume de cooperação é necessário quando se utiliza as técnicas da IOCM (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). Para Souza (2008) e Souza e Rocha (2009), cooperação significa um relacionamento de ajuda mútua entre as empresas com vistas ao alcance de objetivos partilhados. Por isso, normalmente, os acordos de cooperação envolvem transações repetidas entre os mesmos parceiros (Ring & Van De Ven, 1992).

Os **benefícios mútuos** são a caracterização de ganha-ganha (*win-win*) nas RIOs e envolvem o compartilhamento de ganhos provenientes de mudanças comportamentais (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). *Win-win* refere-se ao beneficiamento de todos os parceiros como resultado de ações colaborativas (Christopher, 2005), objetiva assegurar a rentabilidade de longo prazo das empresas (Suomala, Lahikainen, Lyly-Yrjänäinen, & Paranko, 2010) e é necessário

ao compartilhamento de informações e a CLA (Kulmala, Paranko, & Uusi-Rauva, 2002). O benefício mútuo não implica no compartilhamento igualitário dos lucros, mas implica numa distribuição justa sem prejuízos à confiança construída nas RIOs (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). No geral, os benefícios mútuos são promovidos por sistemas de incentivos dos próprios sistemas interorganizacionais, porém economias de custos precisam ser calculados pelo fornecedor e pelo comprador (Kulmala et al., 2002; Kumra et al., 2012). Apesar de não haver uma regra para dividir ganhos, as práticas de gestão de custos requerem dos parceiros uma atuação cooperativa, pois espera-se uma justa divisão de custos e benefícios sempre aconteça (R. Cooper & Yoshikawa, 1994; Dekker, 2003; B. C. de Souza & Rocha, 2008).

Categoricamente, considerando um contexto transacional, R. Cooper e Slagmulder (1999b) declaram que a **confiança** é simplesmente a base da IOCM, compondo a natureza das relações interorganizacionais e criada através de um relacionamento de estabilidade entre compradores e fornecedores, sendo recíproca com os princípios da estabilidade, cooperação e benefícios mútuos. Para Souza (2008) e Souza e Rocha (2009), a confiança denota uma ausência de dúvidas sobre a veracidade de uma transação econômica entre as organizações ou pela capacidade de previsão de comportamento de uma empresa em relação a outra. A confiança na IOCM é referida inicialmente como uma confiança econômica devido as influências da ECT, mas, como visto anteriormente, possui múltiplas facetas, pela qual pode ser estudada e analisada

O **extrapolamento da fronteira organizacional** (*Blurring*) elucida as obrigações das organizações na produção e possibilita a interação de uma empresa com outras empresas (Baraldi, Proença, Proença, & de Castro, 2014; Jakobsen, 2012). A função das fronteiras é promover a criação de elos, permitindo a oportunidade de interação das atividades internas com os recursos externos (Baraldi et al., 2014). Já, o *Blurring* propicia a troca de informações detalhadas, preservando a integridade dos parceiros, durante o processo de negociação (Jakobsen, 2010), embora as responsabilidades de cada firma sejam difíceis de se definir (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). A ECT consegue fornecer explicações de decisões que transcorrem pela fronteira, como baixas incertezas, baixos CT e baixos riscos de oportunistas, os quais viabilizam o custo-benefício para a empresa focar-se mais em atividades transacionais externas do que internas (Baraldi et al., 2014; Coase, 1937; Williamson, 1985).

O **compartilhamento de informações** é relevante para a IOCM e para a confiança, pois implica no uso de práticas de CLA, intrínsecas a IOCM (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Hoffjan & Kruse, 2006). A identificação e análise de oportunidades redutoras de custos ficam facilitadas por ele (Jarimo & Kulmala, 2008). A divulgação de informações depende do resultado de experiências passadas, das ações de cooperação e de confiança (Agndal & Nilsson,

2010). Divulgar informações aumenta a vulnerabilidade da empresa por oferecer ao parceiro a oportunidade de realização de análise da sua estrutura de custo (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Hoffjan & Kruse, 2006; Möller & Windolph, 2012), contudo as vulnerabilidades são reduzidas se a empresa usar a CLA para comunicar valores, provando a confiabilidade organizacional e sem restringir a capacidade de redução de custos (Hoffjan & Kruse, 2006).

O sucesso da relação entre comprador e fornecedor depende do **nível de inovação** (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). Este princípio está associado a busca de novas ideias e conhecimentos relacionados a gestão de custos, pois a aprendizagem da IOCM ocorre se as novas ideias com o parceiro são aceitas para o ambiente organizacional e se a motivação dos empregados está alinhado a isto (Fayard et al., 2014). Se houver aceitação e alinhamento, a criação de estratégias de inovação para compor as perspectivas de IOCM, afetando a utilizando das técnicas de IOCM, torna-se possível (Sohn et al., 2015). O estímulo a inovação nas RIOs pode ser uma fonte para a vantagem competitiva das empresas, além de ter um papel essencial para a confiança (R. Cooper & Slagmulder, 2004; R. Cooper & Yoshikawa, 1994).

2.4.4 Framework de Cooper e Slagmulder

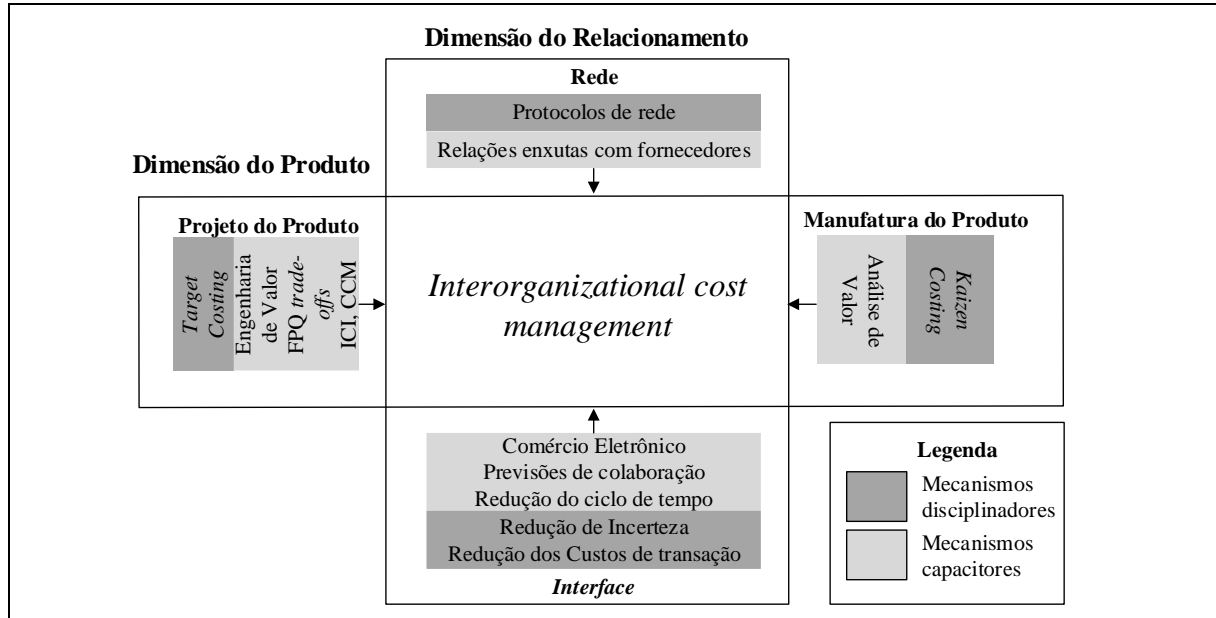
A abordagem estruturada da IOCM para a coordenação de atividades opera nas dimensões produto e relacionamento, conforme exhibe-se na Figura 6.

A dimensão do produto representa a criação do projeto do produto e o modo em que os processos de planejamento e fabricação é coordenado pelas RIOs (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). As áreas de projeto e fabricação desta dimensão contém mecanismos como *Target cost e Kaizen costing* e seus potencializadores como *Value engineering*, a *FQP trade-offs*, a investigação dos custos interorganizacionais (ICI), a *concurrent cost management* (CCM) e *Value analysis* (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2003b, 2005; Kajüter, 2002).

A dimensão do relacionamento (ou das transações) manifesta a formação de estruturas de RIOs, estabelecendo o ambiente das ações colaborativos, considera a eficiência da *interface* das RIOs e possibilita o compartilhamento de informações, nas áreas de rede e *interface* (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005; Kajüter, 2002). A área de rede parte do estabelecimento de protocolos de rede, enquanto a *interface* trabalha com as atividades relacionadas a transferências de bens e serviços (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Na *interface* possui a redução de incerteza e redução de custos de transações são mecanismos primários e Redução de tempos de ciclos, previsões colaborativas e comercio eletrônico são

mecanismos potencializadores (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Mecanismos disciplinadores e capacitores estão intrínsecos às áreas.

Figura 6 - *Framework da Interorganizational cost management*



Fonte: *framework* de R. Cooper e Slagmulder (1999b, p. 150), figura traduzida pelo autor.

Diferentes naturezas e variedades de mecanismos de coordenação podem ser empregados para suportar a cooperação entre as organizações interorganizacionais (Danese, Romano, & Vinelli, 2004). Para R. Cooper e Slagmulder (1999b, 1999c, 2003a, 2005), a IOCM exige que Mecanismos disciplinadores e capacitadores sejam utilizados para disciplinar as RIOs (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). Ambos são vistos como mecanismos de controle (J. Mouritsen et al., 2001), por isso as suas aplicações criam alinhamentos organizacionais e o sincronismo entre as empresas em todo o processo interorganizational (Danese et al., 2004).

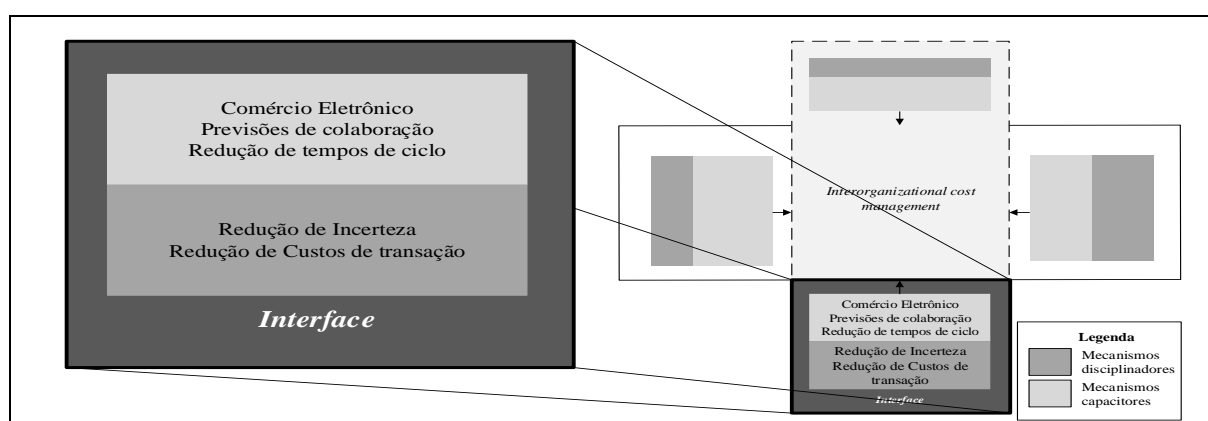
2.5 ÁREA DE INTERFACE DA IOCM

A exploração da área de *interface* implica na coordenação das atividades, tidas como iniciativas comportamentais individuais e conjuntas, entre compradores e fornecedores, com vistas a reduzir custos de transação e incerteza. Considerada como o primeiro passo na IOCM (Slagmulder, 2002), a exploração desta área consiste numa busca de melhoria e eficiência da *interface*, pela qual sucede-se os eventos de transações econômicas (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005; Sako, 1992; Singh & Teng, 2016; Slagmulder, 2002). Se as *interfaces* da organização forem ineficientes e houver oportunidades de redução de custos, então a empresa pode começar a tomar iniciativas coordenadas nesta área (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). Em contrapartida, se as *interfaces* já sejam eficientes, os esforços podem

trazer benefícios rápidos, embora os maiores benefícios estejam no processo de desenvolvimento do produto (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). De qualquer forma, a verificação da eficiência da *interface* para coordenar atividades e reduzir custos é fundamental, pois reflete nas alterações comportamentais ou criações de atitudes interorganizacionais.

A Figura 7 evidencia a área de *interface*, com seus Mecanismos disciplinadores e capacitores, os quais estão intrínsecas as iniciativas organizacionais e as atuações empresariais.

Figura 7 - Área da *interface* da IOCM



Fonte: adaptada e traduzida de R. Cooper e Slagmulder (1999b, p. 150) para destacar a área de *interface*.

Segundo R. Cooper e Slagmulder (1999b), a *interface* “inclui todas as atividades e processos associados com a transferência de bens e serviços de uma empresa para outra”³ (p. 305). Entre os exemplos de atividades e processos, R. Cooper e Slagmulder (1999b) citam a colocação de pedidos, faturamento e pagamento, gestão de estoques de produtos acabados no fornecedor e aquisição de componentes no comprador, e transporte e logística externa. Estes exemplos estão diretamente vinculados com a visão da cadeia de suprimentos (Christopher, 2005, 2011; Corrêa, 2010), pois R. Cooper e Slagmulder (1999b) utilizam tal perspectiva. Além disso, enquanto a redução de custos esperada pela atuação na *interface* está relacionada aos processos e atividades, a eficiência desejada, resultante da atuação, está ligada a redução de CT e de incerteza (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005; Slagmulder, 2002).

2.5.1 Iniciativas e atuações na área de *interface*

As atitudes interorganizacionais, segundo Miyamoto e Rexha (2004), refletem comportamentos diferentes tais como: i) comportamentos respondentes que são atitudes de atendimento a um pedido do comprador nas suas necessidades operacionais e/ou estratégicas;

³ Tradução livre do autor. A frase no original, em inglês, é: “includes all activities and process associated with the transfer of goods or services from one firm to another.” (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, p. 305).

ii) comportamentos de alerta que são ações interorganizacionais de avisos ao parceiro sobre um problema de fluxo de recursos; e iii) comportamentos de iniciativas, a qual atendem a uma necessidade do parceiro, seja estratégica ou operacional. Todas as atitudes refletem as relações entre as empresas na área de *interface*.

R. Cooper e Slagmulder (1999b, p. 159) apresentam três questões que estrutura as iniciativas contidas na *interface*: i) "Há ações que a empresa como um comprador pode tomar para reduzir os custos totais de suas *interfaces* de comprador-fornecedor?"; ii) Há ações que a empresa como um fornecedor pode tomar para reduzir os custos totais de suas *interfaces* de comprador-fornecedor?; e iii) Há ações que a empresa pode tomar juntamente com seus compradores e/ou fornecedores para reduzir os custos totais relativa as *interfaces*?".

A primeira questão coloca a empresa como uma entidade compradora, a qual altera seus comportamentos de maneira para auxiliar na redução dos custos de serviços e de atendimentos oferecidos pelo fornecedor. (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b; Slagmulder, 2002). A segunda questão apresenta a empresa como uma entidade fornecedora, a qual altera seus comportamentos, reduzindo os custos de aquisição dos compradores. (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Slagmulder, 2002). A última questão aborda a necessidade de cooperação entre compradores e fornecedores para a redução de custos nas suas *interfaces*. A empresa é colocada como uma entidade que solicita aos seus compradores e fornecedores a modificação de seus comportamentos, enquanto eles pedem a mudança de comportamento da empresa focal, ou seja, trata-se de uma atuação conjunta de modificação de comportamentos, iniciada pela empresa focal (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b; Slagmulder, 2002).

As três questões revelam as iniciativas da empresa como comprador, as iniciativas da empresa como fornecedor e as iniciativas da empresa com seus parceiros. Sejam quais forem as iniciativas, as organizações devem identificar os custos associados as alterações de comportamentos e os benefícios trazidos pelas mudanças comportamentais (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b). Desta maneira, compradores e fornecedores têm o potencial de capturar os custos de transações geradas pelos membros da cadeia (Kajüter, 2002).

2.5.2 Redução de CT e incerteza para o aumento da eficiência

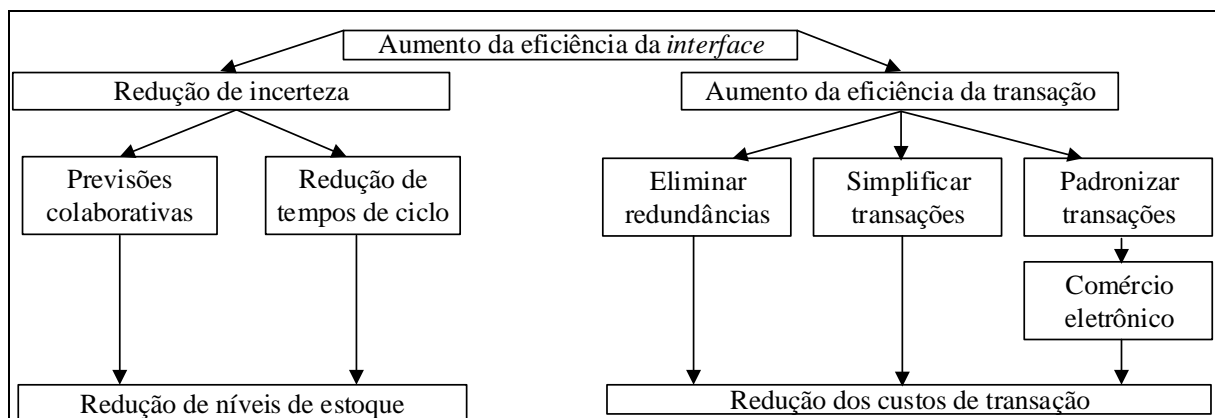
A redução de custos de transação é o objetivo fundamental da formulação de relacionamento, conforme a ECT (Singh & Teng, 2016). Acerca disso, o ambiente do mercado retrata que as transações entre comprador e fornecedor denotam operações recorrentes de um

relacionamento estável e que, por isso, a busca da eficiência pela redução dos custos de transação é uma atuação natural das organizações (Han, 1997). Segundo R. Cooper e Slagmulder (1999b, p. 306, 2005, p. 293), as melhorias relacionadas as atividades conduzem para a redução de CT e pode ocorrer de quatro maneiras: a) pela eliminação de redundâncias de atividades duplicadas b) pela simplificação de transações; c) pela padronização das transações em atividades e processos; e d) pelo uso de comércio eletrônico, devido a automatização.

A incerteza relativa ao ambiente transacional e às circunstâncias das transações (Grover & Malhotra, 2003; Noordewier et al., 1990; Speklé, 2001) pode ser compreendida como uma incerteza de demanda e/ou de estocagem (ou de suprimentos) (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2005; Corrêa, 2010). Recomenda-se que atitudes que reduzam a incerteza sejam tomadas, ao invés se utilizar estoques de segurança (*estoque-pulmão*) (Corrêa, 2010).

As iniciativas ligadas à redução de incerteza permite uma minimização dos níveis de estocagem (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2005; Slagmulder, 2002). Segundo, R. Cooper e Slagmulder (1999b, pp. 306–307, 2005, p. 293), duas fontes de incertezas podem ser eliminadas: i) o uso do *estoque-pulmão* pelo comprador para compensar falhas de entrega do fornecedor; e ii) a utilização do *estoque-pulmão* pelo fornecedor para compensar demandas inesperadas do comprador. Com a eliminação, as empresas podem compartilhar mais informações e reduzir o tempo de processamento de uma transação (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2005; M. Lewis & Slack, 2008; Slagmulder, 2002). A Figura 8 exibe uma visão geral.

Figura 8 - Visão geral do aumento da eficiência da *interface*



Fonte: R. Cooper e Slagmulder (1999b, p. 306), traduzida pelo autor.

Ações organizações conjuntas nas *Interfaces* tornam as reduções mais eficientes e trazem benefícios. Por exemplo: a) as operações mais precisas propiciam menos desacordos; b) os processamentos eficientes de faturas acelera o fluxo de caixa; c) os custos administrativos da função de compras reduz, enquanto diminui o número de pessoas envolvidas nesta atribuição (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2005; Slagmulder, 2002). Conquanto, a melhoria da

eficiência da *interface* depende da cooperação compradores-fornecedores, enquanto outras atuações podem ser inicializadas pela empresa como comprador ou como fornecedor.

2.5.3 Síntese dos tipos de atuação, iniciativas e mecanismos da IOCM

As organizações pode fazer uso de mecanismos de coordenação, os quais representam um conjunto de princípios, regras, normas, condutas, padrões e processos que objetiva a obtenção de resultados, derivados das interações interorganizacionais em um ambientes de mudanças (Gonçalves & Silva, 2015). No contexto da IOCM, os mecanismos são a instrumentação gerencial para as empresas atuarem por suas iniciativas (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

O Quadro 3 apresenta uma síntese dos tipos de atuação, de iniciativas e de Mecanismos da IOCM inerentes as RIOS na área de *interface*. Em suma, as organizações podem atuar como compradora e como fornecedora tomando iniciativas individuais, bem como atuar em relação ao seu comprador e fornecedor por meio de iniciativas conjuntas. Todas as iniciativas buscam a eficiência da *interface* e fornecem benefícios a todos membros da cadeia ou da rede. As iniciativas da empresa como compradora ou fornecedora e as iniciativas conjuntas compõem, respectivamente, os Mecanismos disciplinadores e os Mecanismos capacitores (ou Potencializadores) da área de *interface* (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Apesar de R. Cooper e Slagmulder (1999b) não trazerem explicitamente, as iniciativas conjuntas gratificadores das partes podem ser consideradas e classificadas como Mecanismos incentivadores (B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009).

Quadro 3 - Tipos de atuação, iniciativas e mecanismos da IOCM

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| Tipo de atuação | Empresa como comprador; Empresa como fornecedor. | Empresa em relação ao seu comprador; Empresa em relação ao seu fornecedor. |
| Tipo de iniciativa | Iniciativas do comprador; Iniciativas do fornecedor. | Iniciativas conjuntas |
| Tipo de Mecanismo da IOCM | Disciplinadores | Capacitores (Potencializadores) |
| | Incentivadores | |

Fonte: elaborado pelo autor com base em R. Cooper e Slagmulder (1998a, 1999b, 2003a, 2005) e Souza e Rocha (2009).

Os Mecanismos disciplinadores, capacitores e incentivadores e suas características inerentes a área de *interface* são tratados a seguir, em detalhes.

2.5.4 Mecanismos disciplinadores

Os Mecanismos disciplinadores (MD), segundo a assimilação de Souza (2008) e Souza e Rocha (2009), são instrumentos gerenciais que visam regradar, adestrar, desenvolver

metodicamente, criar obrigações que coordenam as RIOs. Na visão de R. Cooper e Slagmulder (1999b), a finalidade dos MD é transmitir as pressões de redução de custos na rede de empresas como um todo, considerando os objetivos de redução de custos para todas as particularidades das relações entre compradores e fornecedores. Os MD servem para a aplicação de penalidades, mas servem também como medidas preventivas à medida que evita ou inibe condutas inesperadas em torno das obrigações a serem cumpridas (B. C. de Souza & Rocha, 2008, 2009).

Acerca destes mecanismos, R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2004) retratam que a gestão de custos deve criar pressão contínua de redução de custos ao decorrer de toda a vida útil do produto e de toda a cadeia de valor, a qual precisa ser transmitida por meios dos relacionamentos. Tais pressões podem proporcionar em melhorias nos totais de custos da cadeia, pois isto força as organizações olharem externamente para a cadeia de valor dos parceiros (Cokins, 2002; Shank & Govindarajan, 1993). Deste modo, os MD da *interface* são maneiras potenciais de melhoria das relações colaborativas entre compradores e fornecedores (De Melo & Granja, 2012). Para R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005), os MD inerentes a área de *Interface* são: Redução da incerteza e Redução dos custos de transação.

Tanto o comprador quanto o fornecedor podem tomar iniciativas que melhoram da *interface* e fortifica o relacionamento. As iniciativas da empresa na condição de comprador exigem que seu comportamento mude de maneira a beneficiar o fornecedor (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Conforme expõem R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a), dentre as iniciativas do comprador relativas ao Mecanismo de Redução de incerteza estão: a) Gestão de demanda (*managing demand*); b) Provisão adequada do *lead time* do pedido (*providing adequate order lead time*); c) Redução de pedidos especiais (*reducing special ordering*); e d) Compartilhamentos de previsões (*sharing forecasts*). Dentre as iniciativas do comprador relativas ao Mecanismo de Redução de custos de transação estão: e) Contratos de compra (*purchasing contracts*); f) Pagamento no momento do recebimento (*payment on receipt*); e g) Melhoria da acurácia das comunicações com fornecedores (*improving accuracy of communications with suppliers*) (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

A seguir detalha-se os conceitos pertencentes as iniciativas do comprador apresentadas.

a) Gestão de demanda (*managing demand*)

Quando o fornecedor possui pouca capacidade de tratar com a existência de picos de demandas inesperados, pode acontecer uma redução do volume de estoques do fornecedor (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Com vista a reduzir a incerteza, cabe ao comprador ter a atitude de gerir a demanda ativamente de modo que fique o mais nivelado possível, isto é,

com baixa variabilidade (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005; Corrêa, 2010). Ademais, o comprador deve atuar comunicando ao fornecedor sobre quaisquer mudanças previstas na demanda ou em seu desejo de compra, indicando se a mudança é provisória ou permanente (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

b) Provisão adequada do *lead time* do pedido (*providing adequate order lead time*)

O comprador deve garantir que o tempo entre um pedido e outro, que ele faz, seja razoável, fornecendo o prazo necessário ao fornecedor para a fabricação da encomenda (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Além disso, de acordo com R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005), o comprador deve evitar ou minimizar alterações aos pedidos já feitos, pois mudanças nas características dos pedidos, tais como alteração do volume, das especificações do pedido e das datas de entrega, podem cessar o fluxo normal de produção, ou seja, o comprador deve realizar pedidos com uma periodicidade regular sem prejudicar o fornecedor em seu processo produtivo.

c) Redução de pedidos especiais (*reducing special ordering*)

O comprador pode reduzir o número de pedidos especiais requestados (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Ainda que empresas enxutas possuam a capacidade de produzir de maneira econômica uma variedade ampla de produtos, ao passo que outras empresas produzam em massa, existem limites para a pluralidade de produtos que podem ser suportados pelo fornecedor (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Neste sentido, os custos do comprador podem ser minimizados se partes dos pedidos feitos forem padronizados na medida do possível (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

d) Compartilhamento de previsões (*sharing forecasts*)

Outra iniciativa, redutora da incerteza, que o comprador pode tomar é o compartilhamento de suas previsões com seus fornecedores (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Com isso, o fornecedor pode ter ideia sobre a possível demanda do período seguinte, constatar as limitações de capacidade produtiva, podendo reduzir os estoques de segurança de produtos acabados (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Outro aspecto útil desta iniciativa está no fato de que o *sharing forecasts* foi apontado como relevante para a redução do efeito chicote (*Bullwhip effect*) (Lee, Padmanabhan, & Whang, 1997).

Para Demeter, Forslund e Jonsson (2007), há estudos que mostram que uma previsão do comprador recebida pelo fornecedor pode ocasionar resultados positivos, porém os efeitos das

previsões são dependentes do modo de uso dos processos de planejamento pelo fornecedor. Portanto, o alto interesse das informações de previsões dos compradores pode ser justificado pela dependência de uso destas informações pelos fornecedores nas ações de planejamento.

R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005) corroboram com esta informação ao colocarem que existe o interesse direto do fornecedor nestas informações de previsões, as quais podem ser compostas por planos de vendas e cronogramas de produção (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Ademais, esta iniciativa serve de primeiro passo para o desenvolvimento de previsões colaborativas (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

e) Contratos de compra (*purchasing contracts*)

Uma forma de se reduzir os custos de transação é a adesão de contratos de compra estendidos para componentes críticos, em oposição a pedidos de aquisição singulares (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). O contrato de compra estendido tem dois propósitos: i) garantir a disponibilidade do recurso, travando-o no fornecedor; e ii) permitir a acumulação de pedidos de produtos individuais para realização de pagamentos únicos por período (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Cada pedido de compra precisa ser tratado como uma operação econômica separada. Cada contrato possui certa quantidade de produtos estabelecidos ou um montante financeiro determinado e novas negociações se fazem necessárias quando concluído o contrato (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

f) Pagamento no momento do recebimento (*payment on receipt*)

Em componentes não-críticos, o comprador pode atuar realizando compras pontuais, efetuando o pagamento durante o recebimento do produto (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Esta iniciativa admite que o recebimento do comprovante de entrega gere o pagamento automaticamente, permitindo ao fornecedor menor tempo de espera para receber o pagamento (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Adicionalmente, o uso de códigos de barras nesta ação permite a precisão, facilidade de inserção de dados no sistema e padronização das informações (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

g) Melhoria da acurácia das comunicações com fornecedores (*improving accuracy of communications with suppliers*)

Há também a iniciativa do comprador em afeiçoar o aumento da acurácia de todas as suas comunicações no relacionamento com seus fornecedores. O aumento da comunicação promove o aumento da colaboração e do compartilhamento geral de informações (Munday,

1992b). Como exemplo, o aumento da acurácia das informações sobre os pedidos e os pagamentos feitos pelo comprador reduz as atividades de correções de erros para os dois lados (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

O Quadro 4 organiza as iniciativas da empresa como comprador apresentadas em relação aos seus respectivos Mecanismos disciplinadores.

Quadro 4 - Iniciativas da empresa como comprador

| Tipo de mecanismo | Nome do mecanismo | Iniciativas da empresa como comprador |
|----------------------------|--------------------------------|---|
| Mecanismos disciplinadores | Redução de incertezas | Gestão de demanda (<i>managing demand</i>) |
| | | Provisão adequada do <i>lead time</i> do pedido (<i>providing adequate order lead time</i>) |
| | | Redução de pedidos especiais (<i>reducing special ordering</i>) |
| | | Previsões de compartilhamentos (<i>sharing forecasts</i>) |
| | Redução de custos de transação | Contratos de compra (<i>purchasing contracts</i>) |
| | | Pagamento no momento do recebimento (<i>payment on receipt</i>) |
| | | Melhoria da acurácia das comunicações com fornecedores (<i>improving accuracy of communications with suppliers</i>) |
| | | |

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações de R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005).

As iniciativas da empresa na condição de fornecedor requer uma alteração no seu comportamento de modo a beneficiar o comprador (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Conforme retratam R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a), dentre as iniciativas do comprador relativas ao Mecanismo disciplinador de Redução de incerteza estão: h) Redução do tempo do ciclo de entrega (*reducing delivery cycle time*); i) Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo (*increasing the ratio of on-schedule deliveries*); j) Redução de tempos de ciclo de produção (*reducing of production cycle time*); e k) Compartilhamentos de métricas de desempenhos (*sharing performance metrics*); l) Fornecimento de acesso ao comprador de informações de status do pedido (*giving the buyer access to order status information*). De forma semelhante, dentre as iniciativas do comprador relativas ao Mecanismo de Redução de custos de transação estão: m) Melhoria do controle de qualidade/controle do fornecedor estendido sobre os estoques (*improved quality control/extending supplier control over inventories*); e n) Melhoria da acurácia da interação com os compradores (*improving the accuracy of interaction with buyers*) (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

A seguir detalha-se os conceitos pertencentes as iniciativas do fornecedor apresentadas.

h) Redução do tempo de ciclo de entrega (*reducing delivery cycle time*)

Delivery cycle time refere-se ao tempo entre a aceitação de um pedido e a entrega final do produto acabado pelo fornecedor ao comprador (Crosson & Needles, 2011). Em vista disso, a primeira iniciativa do fornecedor, mencionada por R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a,

2005), para a redução de incerteza é atuar na redução do tempo de ciclo total para o comprador, pois isto auxilia a diminuir, de forma geral, o tempo do pedido-entrega (*order-delivery time*). Esta atitude do fornecedor permite ao comprador solicitar novos pedidos no mesmo ciclo sem o aumento do nível de incerteza, bem como obter informações tempestivas sobre o pedido (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Além disso, a redução de tempo pode evitar estoques desnecessários e desabastecimentos (Liu, Shah, & Schroeder, 2010).

i) Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo (*increasing the ratio of on-schedule deliveries*)

Outra iniciativa do fornecedor para a atuação na *Interface* é o aumento da taxa (percentual) de entregas realizadas dentro do prazo que possibilita ao comprador reduzir os *buffer inventories*⁴, desde que o fornecedor seja mais confiável (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

j) Redução do tempo de ciclo de produção (*reduction of production cycle time*)

Tempo de ciclo de produção corresponde ao tempo total necessário para se produzir um produto, ou seja, é o tempo entre o início da produção de um produto e a sua conclusão, quando ele fica pronto a ser entregue ao cliente (Crosson & Needles, 2011; Plenert, 2007). Tendo isso em vista, a iniciativa chamada de redução do tempo de ciclo de produção representa a capacidade do fornecedor em minimizar o tempo do intervalo entre o pedido recebido para produção e a entrega prevista, aumentando o potencial produtivo do fornecedor na elaboração dos produtos solicitados pelo cliente (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Outro benefício desta iniciativa é a redução ágil de defeitos no processo de produção, os quais são observados e corrigidos, reduzindo o risco da não entrega tempestiva (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Por consequência, caso este tempo seja reduzido, o tempo total do ciclo de processamento de pedidos (*order-fulfillment cycle*) será menor ainda (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

k) Compartilhamento de métricas de desempenho (*sharing performance metrics*)

Para reduzir a incertezas ao comprador, a empresa como fornecedor pode compartilhar as métricas de desempenho, a qual possibilita que comprador identifique os fornecedores de

⁴ *Buffer inventories* são constituições de estoques para fins de absorção de variações da demanda, as quais desagrega-se as atividades de fornecimento dos efeitos de variabilidade da demanda (Buffa, 2007).

melhores desempenhos (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Níveis de defeitos, tempos de ciclos e estatísticas de entregas no prazo são exemplos de tipos de informações possíveis de serem compartilhados (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

**l) Fornecimento de acesso ao comprador de informações de *status* do pedido⁵
(*giving the buyer access to order status information*)**

O fornecedor pode fornecer informações a respeito da situação do pedido feito pelo comprador, a qual inclui conhecimentos sobre o *status* do andamento, estoques e do pedido propriamente dito (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). O compartilhamento destas informações auxilia o comprador no planejamento de sua produção por evitar que inicie a fabricação de produtos que não possuam todos os componentes (ou matéria prima) de terceiros disponíveis (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Esta iniciativa do fornecedor viabiliza que o comprador gerencie mais adequadamente as expectativas de seus clientes, pois ele possui informações antecipadas sobre quando vai deixar de entregar tempestivamente os produtos por falta de peças de terceiros (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

m) Melhoria do controle de qualidade/controlado do fornecedor estendido sobre os estoques (*improved quality control/extending supplier control over inventories*)

O fornecedor pode adotar a TQM e buscar a redução de defeitos para o mais próximo de zero (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Fornecedores de alta qualidade permite ao comprador eliminar a necessidade de inspeções no recebimento de componentes de terceiros e isto faz com que o fornecedor realize novas abordagens para a gestão do estoque (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Acerca disso, o fornecedor controla o estoque até o comprador estar apto a incorporar alguns componentes ao seu produto (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005) listam três

⁵ Originalmente, R. Cooper e Slagmulder (1999b) listaram o *sharing forecast* como uma das iniciativas do fornecedor, mas não detalharam a respeito desta iniciativa. Na obra original, eles apontaram esta iniciativa em conjunto com a iniciativa *giving the buyer access to order status information* para indicar que o compartilhamento de previsões ocorre junto ao compartilhamento de informações (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). No entanto, na publicação *Interorganizational costing, part 1*, R. Cooper e Slagmulder (2003a) agrupou o *sharing forecast* do fornecedor na iniciativa *sharing performance metrics*, mas novamente eles não detalharam o que exatamente representa o *forecast*, deixando margem para a interpretação de que níveis de defeitos, tempos de ciclos e estatísticas de entregas no prazo são previsões compartilháveis do fornecedor ao comprador. Mais tarde, na publicação *Interorganizational costing*, R. Cooper e Slagmulder (2005) suprimiram o *sharing forecast* como uma iniciativa do fornecedor. Por estes motivos, a pesquisa não considera a iniciativa *sharing forecast* do fornecedor como uma variável de estudo em potencial.

técnicas para a gestão do estoque possíveis de serem adotadas: i) reposição automatizada; ii) estoque ou inventário gerenciado pelo fornecedor; e iii) a entrega *Just-in-time* (JIT) para a linha.

n) Melhoria da acurácia da interação com os compradores (*improving the accuracy of interaction with buyers*)

A última iniciativa, apontada por R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005), para o fornecedor é o aumento da acurácia de todas as suas interações no relacionamento com o comprador. O fornecedor pode aumentar a acurácia antecipada das informações de avisos sobre expedição e faturas, cuja remoção de possíveis defeitos na comunicação favorece aos dois lados a possibilidade de reduzir o volume de reconciliações do relacionamento e de correções de erros de atividades (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

Atitudes como estas podem ser custosas e não justificáveis, num primeiro, momento ao fornecedor (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Aliás, fornecedores de pequeno porte pode não encontrar razões para justificar essas ações, entretanto, ao comprador permite benefícios relevantes se as atividades mencionadas já tenham sido automatizadas com fornecedores de portes maiores (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

A compensação desta iniciativa pode acontecer se o comprador gratificar o fornecedor com algum recurso, como por exemplo, a tecnologia do comprador (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005) exemplificam que se o fornecedor obter acesso ao sistema de planejamento de recursos do comprador, então o fornecedor pode usufruir do sistema para acessar os recursos de comércio eletrônico (*e-commerce*) do comprador, aumentando o dinamismo de mercado num ambiente de incertezas.

O Quadro 5 organiza as iniciativas da empresa como fornecedor apresentadas em relação aos seus respectivos Mecanismos disciplinadores.

Quadro 5 - Iniciativas da empresa como fornecedor

| Tipo de mecanismo | Nome do mecanismo | Iniciativas da empresa como fornecedor |
|----------------------------|--------------------------------|--|
| Mecanismos disciplinadores | Redução de incertezas | Redução do tempo de ciclo de entrega (<i>Reducing delivery cycle time</i>) |
| | | Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo (<i>increasing the ratio of on-schedule deliveries</i>) |
| | | Redução do tempo de ciclo de produção (<i>reduction of production cycle time</i>) |
| | | Compartilhamento de métricas de desempenho (<i>sharing performance metrics</i>) |
| | | Fornecimento de acesso ao comprador de informações de status do pedido (<i>giving the buyer access to order status information</i>) |
| | Redução de custos de transação | Melhoria do controle de qualidade/controle do fornecedor estendido sobre os estoques (<i>improved quality control/extending supplier control over inventories</i>) |
| | | Melhoria da acurácia da interação com os compradores (<i>improving the accuracy of interaction with buyers</i>) |

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações de R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005).

2.5.5 Mecanismos capacitores

Os Mecanismos disciplinadores⁶ (MC), segundo a compreensão de Souza (2008) e Souza e Rocha (2009), são instrumentos de capacitação e desenvolvimento de competências. Pela perspectiva de R. Cooper e Slagmulder (1999b), o objetivo dos MC é ajudar as empresas da rede ou da cadeia a encontrar maneiras de associar suas competências e coordenar os seus esforços de formulação de projetos (planejamento) e fabricação (execução do projeto), além de conceber maneiras de interação interorganizacional para que consigam atingir os objetivos desejados de gerenciamento de custos. Os MC auxiliam na resolução de problemas e superação de dificuldades organizacionais (B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009).

Em essência, os Mecanismos capacitores são compreendidos como Mecanismos Potencializadores, pois, assim como os Mecanismos disciplinadores, reduzem os custos de transação e as incertezas, porém por meio de iniciativas conjuntas e de maneira indireta (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Os Mecanismos capacitores da área de *interface* requerem, tanto do comprador quanto do fornecedor, a atuação colaborativa e coordenada para que o alcance da eficiência seja efetivada (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Para R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005), os Mecanismos capacitores inerentes a área de *interface* são: Comércio eletrônico (CE), Previsões de colaboração e Redução de tempos de ciclo (ou padronização do processo de pedido-entrega). As iniciativas relativas aos MC são realizadas em conjunto entre as empresas (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

a) **Comércio eletrônico (*commerce electronic*) - Uso de intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informação integrado**

A evolução da Internet, a propagação de *intranets* corporativas e a utilização de *softwares* de comércios eletrônicos são algumas das tecnologias que suportam a comunicação eletrônica da empresa, cujos sistemas de CE podem, potencialmente, reduzir os custos de interações na *interface*, aumentando a eficácia (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

Com o CE, as organizações podem desenvolver soluções personalizadas que permitem vantagens de comunicações rápida entre as empresas quando comparados a Internet, no entanto soluções do tipo são de alto custo, sendo atrativo para organizações de alto valor agregado (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Por outro lado, a abordagem da Internet é custo

⁶ O termo original, segundo R. Cooper e Slagmulder (1999b, p. 10), é: “*enabling mechanism*”. Este termo é traduzido por Souza (2008, p. 73) e Souza e Rocha (2009, p. 97) como “mecanismos capacitores”. Outra tradução possível, tratada neste trabalho, é “mecanismos potencializadores”.

benefício para empresas de baixo valor agregado devido a fácil acessibilidade, pois a Internet é utilizada como recurso para a divulgação de informações sobre a empresa e seus produtos, evitando gastos de realização de contato (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

Para alcançar a eficiência da *interface*, as organizações utilizam o Intercâmbio eletrônico de dados (EDI) para transferir informações e documentos padronizados em um formato pré-definido de uma organização para a outra, pois o EDI melhora o tratamento das transações econômicas, as RIOs e aumenta o compartilhamento de informações, podendo minimizar os custos de transação entre as organizações (S. W. Anderson & Lanen, 2002; R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005; Ramamurthy & Premkumar, 1995; Scala & McGrath, 1993). O EDI beneficia as empresas por reduzir os gastos com a criação, manipulação e armazenamento de documentos em papel, reduzir os gastos com inserção manual de dados no sistema e reduzir os tempos de ciclo de transações que vão do pedido até a entrega, aumentando o fluxo de informações interorganizacionais (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Ademais, processamento de pedidos, faturamento e avançados avisos de transferências são as principais aplicações do EDI, o qual, para ser eficaz, depende da padronização de pedidos e dos processos de faturamentos de todas as organizações envolvidas, pois isto permite a facilidade de comunicação interorganizacional (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

A aplicação do CE potencializa as compras, a entrada de pedidos, a gestão de estoques, as contas a pagar, as contas a receber, o faturamento, o pagamento, o transporte e a logística (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). A implementação do CE implica em se analisar o custo-benefício da adoção das técnicas, pois se os custos aumentarem, os benefícios precisam aumentar também (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005). O CE não apenas capta documentos de instrução ou de ação, tais como pedidos e contas, mas expande para agregar informações de status de envio ou de pagamento, levando a redução de incerteza e garantindo aos parceiros a confiabilidade quanto a alterações nas condições comerciais de interesse mútuo (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005). Por fim, o CE favorece ao acesso de informações automatizadas, ao monitoramento do fluxo de recursos físicos (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005).

b) Redução de tempos de ciclo (*reduced cycle time*) – Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega

Outra iniciativa conjunta entre compradores e fornecedores é a melhoria do processo de pedido-entrega entre as empresas envolvidas. Neste processo duas atitudes conjuntas são importantes: a) a padronização do processo de entrega de pedidos por todas as empresas; e b) a

melhoria da integração dos sistemas de processamentos de pedidos (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005).

As organizações devem atuar de forma a padronizar o processo de pedido antes de automatizar o processo, a fim de criar processos simplificados e comuns às empresas (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005). Para isso, elas devem encurtar ao mínimo de tempo necessário para processar o pedido, pois quanto mais curto for o ciclo de pedido-entrega, menores serão as necessidades de estoques de segurança (estoque-pulmão) (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005). Em outras palavras, tudo isto pode ser compreendido, de maneira equivalente, a padronização e automatização para otimização do tempo do processo *Order lead time* (Christopher, 2005, 2011; Corrêa, 2010; Lambert, Stock, & Ellram, 1998).

c) Previsões de colaboração (*collaborative forecasts*)– Partilha de previsões entre os membros da cadeia

As organizações envolvidas precisam desenvolver e compartilhar previsões colaborativas entre si, coordenando-as por toda a cadeia ou rede (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005). As previsões de colaboração são consideradas uma das principais competências e capacidades fundamentais para a integração interna e externa da cadeia, pois permitem que todas as empresas atuem tomando decisões conjuntas sobre o recolhimento de informações precisas e oportunas, úteis para as previsões de demanda que vão conduzir suas atividades (Helms, Ettkin, & Chapman, 2000; Nakano, 2009; Sanders & Ritzman, 2004).

De acordo com McCarthy e Golicic (2002), a literatura sobre previsões colaborativas foca numa ferramenta chamada de *collaborative planning, forecasting, and replenishment* (CPFR) que visa auxiliar as empresas seus processos de gestão colaborativa e de compartilhamento de informação. A ferramenta instrui as organizações a seguirem o seguinte roteiro: a) desenvolver acordos sobre metas e métricas; b) criar um plano conjunto que reúna as metas; c) criar conjuntamente previsões; d) identificar quaisquer exceções; e) abordar conjuntamente as exceções; e f) criar e complementar os pedidos (McCarthy & Golicic, 2002).

Entre as utilidades dessas partilhas estão: a) a identificação de escassez no começo de um processo de planejamento com a possibilidade de tomar atitudes corretivas antes da execução; b) a contenção da possibilidade de introdução de folgas (*introducing slack*) ou ociosidade pelas empresas (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005). A atuação conjunta acelera a formulação de previsão para as cadeias de suprimentos e aumenta a eficiência preditiva, pois as organizações não necessitam refazer previsões a cada nova informação obtida (R. Cooper & Slagmulder, 1998a, 1999b, 2003a, 2005).

O Quadro 6 exibe as iniciativas da empresa com seus compradores e fornecedores, organizadas conforme seus respectivos Mecanismos capacitores.

Quadro 6 - Iniciativas da empresa com seus compradores e fornecedores

| Tipo de mecanismo | Nome do mecanismo | Iniciativas da empresa com seus compradores e fornecedores |
|------------------------|----------------------------|---|
| Mecanismos capacitores | Comércio eletrônico | Uso de intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informação integrado |
| | Previsões de colaboração | Partilha de previsões conjuntas com os membros da cadeia |
| | Redução de tempos de ciclo | Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega |

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações de R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005).

2.5.6 Mecanismos incentivadores

A compreensão sobre Mecanismos incentivadores (MI) depende da coerência de comportamento e da motivação organizacional (Kudla, 2012). As organizações são sistemas de ações composta por indivíduos, cujas motivações e o alinhamento de ações estão sujeitas a racionalidade limitada e pelo conflito de interesses que gera o comportamento oportunista (Barnard, 1938; Ménard & Shirley, 2005; Simon, 1957, 2008). Estas dificuldades obstruem a estipulação de sistemas de incentivos adequados (Levitt & March, 1995).

A princípio, os MI são definidos como relações entre as motivações individuais ou organizacionais e o comportamento desejável, opostos ao comportamento oportunista, tendo em vista o desempenho organizacional (Kudla, 2012). Os mecanismos de incentivos podem ter múltiplas concepções, como por exemplo: a) sistema de informação e controle de monitoramento de comportamento e ações de terceiro; ou b) formulação de estruturas de recompensas e/ou penalizações (Kudla, 2012). No entanto, dentro do contexto da IOCM, os MI são, em essência, baseados no princípio do Alcance de benefícios mútuos, o qual considera o compartilhamento de benefícios (*benefit sharing*), sendo caracterizado pelo ganha-ganha (R. Cooper & Slagmulder, 2004; Håkansson & Lind, 2006; Langfield-Smith & Smith, 2003; Nielson, 1994; Suomala et al., 2010).

Assim, um sistema de incentivos interorganizacionais deve promover os benefícios mútuos e a construção da confiança (Baiman & Rajan, 2002; Dekker, 2004; Kumra et al., 2012). R. Cooper e Slagmulder (1999b, p. 146) declararam que o funcionamento da IOCM depende do compartilhamento de lucros originados da iniciativas interorganizacionais, pois uma percepção de compartilhamento de recursos equilibrado eleva a motivação das organizações para tomarem iniciativas, levando ao comportamento organizacional desejável e confiável.

R. Cooper e Slagmulder (1999b) aplicam o princípio do Alcance de benefícios mútuos em diversas situações, sem o tratar sob a forma de mecanismo, porém reconhecem que a natureza e a importância dos MI variam conforme os contextos relacionais (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2004). Souza (2008, p. 42) discutiu que a divisão de ganhos deve ser proporcionada pela IOCM através das empresas envolvidas, pois a partilha de ganhos gera um incentivo para a cooperação, independente do equilíbrio de forças. Posteriormente, Souza e Rocha (2009, p. 98) reputaram a divisão de ganhos como um mecanismo da IOCM, nominando-a de Mecanismo Incentivador. Nesta concepção, os MI são instrumentos gratificadores das organizações envolvidas e são utilizados com o objetivo de premiar e remunerar as empresas, depois de alcançadas as metas propostas, sendo importantes para reforçar o relacionamento colaborativo de curto prazo e elevar a confiança no longo prazo uma vez que o compartilhamento de ganhos está em foco (Bresnen & Marshall, 2000; B. C. de Souza & Rocha, 2009).

Considerando o exposto, compreende-se que a motivação interorganizacional recai sobre o compartilhamento de benefícios e que o comportamento organizacional representa as atuações interorganizacionais desejadas, benéficas e confiáveis. De outra forma, a motivação gera os incentivos da ação, estimulando a cooperação (B. C. de Souza & Rocha, 2009). Nos contextos de trocas econômicas, as empresas parceiras atuam juntas a fim de ganharem recursos monetários, os quais são importantes para projetos interorganizacionais complexos (Meng, 2015; Vaaland & Håkansson, 2003). Acerca disto, a motivação organizacional, a capacidade de cooperação e o envolvimento empresarial tornam-se elementos relevantes para o contexto econômico de ganha-ganha (Vaaland & Håkansson, 2003).

Em termos genéricos, um MI pode ser caracterizado pelos(as): a) objetivos; b) metas realizáveis e atrativas; c) aspectos financeiros ou não financeiros; d) contratuais ou não contratuais; e) incentivos múltiplos ou únicos; f) variabilidade em relação ao desempenho. (Meng, 2015). Na IOCM, os objetivos contemplam a gratificação financeira ou não financeira, geralmente, contratuais, podendo contemplar incentivos únicos, como a divisão de ganhos, ou múltiplas, tais como o fornecimento de usufrutos, compartilhamento de informações de valor, realização de investimentos, bonificações etc. que estejam ligados ao reconhecimento de um desempenho melhorado (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009).

No que tange aos aspectos financeiros e não financeiros, ao considerarem os níveis de relacionamentos distintos, R. Cooper e Slagmulder (2004) constataram que em níveis de benefícios mútuos baixos, havia pelo menos o benefício econômico e financeiro para os

parceiros, entretanto em níveis mais elevados, identificou-se que determinados benefícios não financeiros como suportes, prioridades de negociações e valores criados pela relação deveriam ser compartilhados, embora não necessariamente de maneira equitativa (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2004; Meng, 2015).

Alguns potenciais benefícios provenientes da aplicação de MI são: a) alinhamentos dos objetivos interorganizacionais; b) incorporação de um processo estruturado de gestão; c) incentivo ao compartilhamento de ganhos e perdas; d) desenvolvimento de um sistema de documentação contratual focado em desempenho; e) elevadas chances de alcance dos resultados esperados para os parceiros; f) melhoria do desempenho em termos de tempo, custo, qualidade, segurança e meio ambiente (Meng, 2015; Richmond-Coggan, 2001).

Os mecanismos de incentivos são compreendidos dentro do contexto interorganizacional, pois são essenciais nas RIOs por servir de fontes de motivação extrínseca, ser uma expressão da confiança e por gerar comunicações efetivas (Kadefors & Badenfelt, 2009; Kudla, 2012; Meng, 2015). O uso de incentivos de maneira adequada favorece à harmonização das RIOs e a cooperação entre as partes (Ling, Rahman, & Ng, 2006).

As iniciativas interorganizacionais para os MI podem ser originadas da empresa como compradora, da empresa como fornecedora e/ou da relação da empresa com seus compradores e fornecedores (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2004; Dekker, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005). As iniciativas promovem a fortificação do relacionamento pela distribuição de riscos e benefícios acordados, propiciando condições para a estabilidade das RIOs a longo prazo (Bresnen & Marshall, 2000; M. C. Cooper, Lambert, & Pagh, 1997; Das & Teng, 1998, 2001; Ganesan, 1994; Jarillo, 1988; Ring & Van De Ven, 1992).

Podem existir diversos Mecanismos incentivadores relativos a *interface*, por isso cabe as empresas estabelecerem os seus sistemas de incentivos (Bresnen & Marshall, 2000). Assim, considerando a *interface* do relacionamento, propõem-se para esta pesquisa a investigação de duas variáveis para Mecanismos incentivadores: Compartilhamento de riscos e benefícios (*risk and sharing benefits*) e o Compartilhamento de informações de valor (*sharing of valuable information*). Ambas são tratadas por R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2004) como situações ou iniciativas organizacionais esperadas. O Compartilhamento de riscos e benefícios engloba os aspectos relativos a divisão de ganhos ou a distribuição de lucros entre as empresas envolvidas, enquanto o compartilhamento de informações de valor implica num fornecimento de acesso às informações valiosas.

a) Distribuição de ganhos (*profit sharing/profit distribution agreements*) conjunta

Baiman e Rajan (2002) discutiram certos problemas de incentivos em transações entre compradores e fornecedores, tratando que, em alguns casos, o comprador pode desapropriar parte do investimento feito pelo fornecedor, criando enfraquecimentos que antecedem o investimentos de novas transações. De forma semelhante, o comprador e o fornecedor acordam preços e quantidades de transferências com poderes de barganha desequilibrados e isto também afeta novas investimentos transacionais (Baiman & Rajan, 2002). Além disso, os incentivos de gratificações coletivas, muitas vezes, emergem do lucro fornecedor e isto, também pode levar a criação de conflitos entre as empresas (Vaaland & Håkansson, 2003). Para evitar circunstâncias como estas, uma divisão de riscos e benefícios de maneira justa e acordada é exigida na IOCM (Baiman & Rajan, 2002; Dekker, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005).

Considerando incertezas para entregas de produtos, Weng (1999) mostrou que, quando há coordenação entre comprador e fornecedor, a quantidade de pedidos e o ganho do conjunto aumentam, enquanto o preço reduz, beneficiando a cadeia de suprimentos. O aumento gerado deve ser distribuído de forma a beneficiar todas as partes (R. Cooper & Slagmulder, 1999b).

O compartilhamento de riscos e benefícios varia conforme o tipo de acordo elaborado e a colaboração envolvida (Harland, Brenchley, & Walker, 2003). Geralmente, os acordos de compartilhamentos são incluídos em contratos (Dekker, 2003; Gietzmann, 1996). A realização de acordos para o compartilhamento de benefícios e riscos favorece à obtenção de vantagem competitiva, pois possui um foco relevante para o longo prazo e para a cooperação suprimentos (M. C. Cooper & Ellram, 1993; M. C. Cooper et al., 1997; Min et al., 2005).

Os sistemas de incentivos são customizáveis às necessidades de mudança das RIOs (Ring & Van De Ven, 1992), pois não há uma regra geral predefinida para se dividir os ganhos, sendo necessário às organizações discutirem o método em cada caso, moldado às empresas participantes (Kajüter & Kulmala, 2005; B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009). Referente à isto, segundo Camacho (2010), há dificuldades de estabelecimento de critérios prévios para a divisão de benefícios, pois alguns deles poderiam surgir inesperadamente.

De qualquer forma, um mecanismo de compartilhamento de benefícios precisa assegurar aos parceiros da cadeia que os seus esforços na cooperação serão recompensados (Nigro & Abbate, 2011). Com isto, um contrato de compartilhamento de lucros pode aumentar a eficiência organizacional, manter a sinergia interorganizacional afetar o CLA e o desempenho organizacional e servir como o mecanismo de redução do desalinhamento interorganizacional (Dekker, 2003; Jarimo & Kulmala, 2008; Kajüter & Kulmala, 2005; Kumra et al., 2012; Oll,

2014). De outra forma, o compartilhamento de benefícios ao comprador ou ao fornecedor pode ser vista como uma compensação de um outro benefício. (Kajüter & Kulmala, 2005).

b) Acesso às informações valiosas (*access to valuable information*) da empresa como compradora e como fornecedora

O compartilhamento de informação é um mecanismo relevante que afeta a expectativa das organizações da cadeia de suprimentos em manter um relacionamento estável e contínuo (Sahin & Robinson, 2005; Samaddar, Nargundkar, & Daley, 2006). O compartilhamento faz com que a motivação das empresas aumentem para divulgar informações confidenciais num compromisso aberto (Ho & Tai, 2008; Li & Lin, 2006). O fluxo de informação deve ser aberto, em partes, para todos os membros da cadeia ou da rede (Uddin, 2013). Para um relacionamento estável, é necessário que as empresas motivadas façam acordos de longo prazo que assegurem o compromisso, permitindo o compartilhamento de informações mais sensíveis, conhecimentos e competências (Harland et al., 2003), isto é, o compartilhamento de informações valiosas (confidencial). A informação é considerada valiosa apenas se o sistema informacional tem a flexibilidade necessária para reagir às informações (Sakaguchi & Shimizu, 2013).

O compartilhamento de informações gera benefícios estratégicos e operacionais, ainda que a informação tenha um valor mínimo para um dos parceiros (Samaddar et al., 2006). Quando o fornecedor receber informações do comprador, o fornecedor pode melhorar suas ações interorganizacionais (Samaddar et al., 2006). Os benefícios de compartilhamento de informações podem dar aos compradores o incentivo para manter relacionamento de longo prazo e afirmar o seu compromisso com o fornecedor (Sakaguchi & Shimizu, 2013). Se poucos benefícios são recebidos do compartilhamento de informações, isso talvez contribua para o baixo nível de incentivo e compromisso de relacionamento a longo prazo (Sakaguchi & Shimizu, 2013). Por outro lado, o comprador pode premiar o fornecedor, por exemplo, permitindo o acesso aos seus sistemas tecnológicos como o *enterprise resource planning* (ERP) (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). Neste sentido, o MI representa uma premiação, sendo a informação de valor uma compensação do esforço do parceiro.

Num outro exemplo, o fornecedor se dispõe a compartilhar informações confidenciais sobre problemas de produção ou de planejamento, esperando que o comprador atue cooperativamente na solução de problemas conjuntos (Dyer & Chu, 2003). O comprador, por sua vez, atua com o potencial de fornecer informações e sugestões valiosas para ajudar o fornecedor a encontrar soluções eficazes (Dyer & Chu, 2003). Por outro lado, pode ocorrer dos fornecedores serem relutantes em compartilhar informações confidenciais de qualquer natureza

por acreditar que suas fraquezas operacionais serão expostas (Dyer & Chu, 2003). Em todas estas situações, a informação de valor quando fornecida é disponibilizada intencionalmente com uma expectativa de reação do parceiro em atuar conjuntamente.

A confiança e o compromisso aberto de longo prazo pode aprofundar o nível de intensidade do relacionamento propiciando a colaboração e o compartilhamento de informações de planos estratégicos, planos futuros e pesquisas e desenvolvimentos (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Samaddar et al., 2006). O potencial de inserção organizacional em relacionamento de longo prazo tem sido observada nas RIOs de compradores e fornecedores japoneses (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Sako, 1992).

O Quadro 7 exhibe as iniciativas incentivadoras da empresa como compradora, como fornecedora e com seus compradores e fornecedores, organizadas conforme seus respectivos Mecanismos incentivadores propostos.

Quadro 7 - Iniciativas gratificadoras da empresa com seus compradores e fornecedores

| Tipo de mecanismo | Nome do mecanismo | Iniciativas incentivadoras da empresa como compradora, como fornecedora e com seus compradores e fornecedores |
|---------------------------|--|---|
| Mecanismos incentivadores | Compartilhamento de riscos e benefícios | Divisão de ganhos conjunta com os clients (compradores) (<i>profit sharing / profit distribution agreements</i>) |
| | | Divisão de ganhos conjunta com os fornecedores (<i>profit sharing / profit distribution agreements</i>) |
| | Compartilhamento de informações de valor | Acesso às informações valiosas pelo fornecedor (<i>access to valuable information</i>) |
| | | Acesso às informações valiosas pelo comprador (<i>access to valuable information</i>) |

Fonte: elaborado pelo autor com base nas discussões anteriores.

2.6 PROPOSIÇÕES OU HIPÓTESES DA PESQUISA

Esta seção discute as relações propostas entre as confianças e os mecanismos da *Interface IOCM* no que tange as RIOs na área de *interface*, apresentando as proposições ou hipóteses-teóricas da pesquisa.

Os mecanismos gerenciais auxiliam no planejamento e controle das atuações interorganizacionais da IOCM por meio de instrumentos que coordenam, orientam, estimulam e geram interações entre as empresas, propiciando a aplicação da IOCM (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a; J. Mouritsen et al., 2001; B. C. de Souza & Rocha, 2009). Os mecanismos servem de integração para as organizações (Håkansson & Lind, 2004).

A IOCM está suportada pela construção e manutenção da confiança entre as empresas nas relações interorganizacionais e nas transações que acontecem ao longo da cadeia de suprimentos e das cadeias de valores, por isso os mecanismos a utilização de mecanismos é necessária (Bachmann & Zaheer, 2014; R. Cooper & Slagmulder, 1999b; Sako, 1992; Shank,

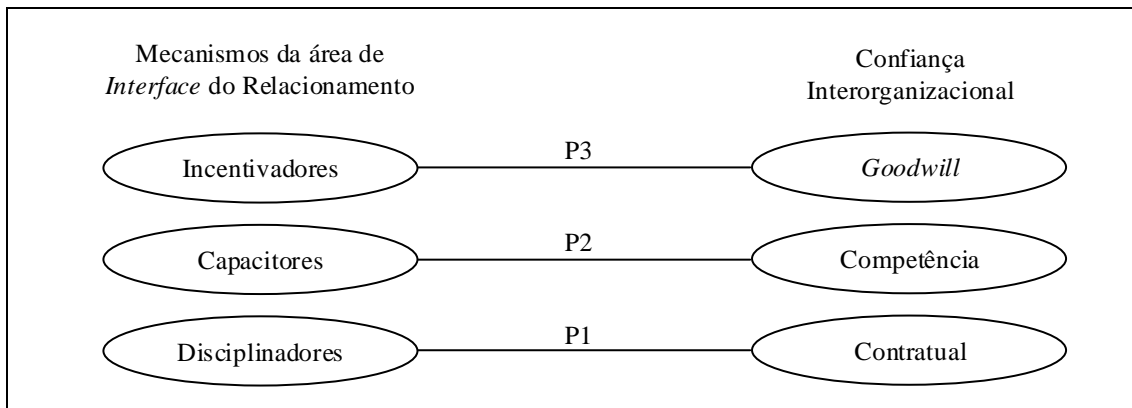
1989; Shank & Govindarajan, 1993). Tais mecanismos são justificáveis, pois ajudam na minimização de oportunismo e da racionalidade limitada, na redução de custos de transações e na redução incertezas, elemento relativos a ECT (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2004, Williamson, 1985, 1996b). Nisto, os mecanismos da IOCM são tidos na ECT como mecanismos de governança, por servirem como redutor dos custos de transações das relações contratuais (Williamson, 1996b).

Por outro lado a confiança é vista também como um mecanismo de governança, útil para coordenar as atividades nas RIOs e controlar, permitindo ou restringindo o comportamento das empresas (Cropper et al., 2014; Evan, 1965; Kajüter & Kulmala, 2005). Assim, a natureza das RIOs é gerida pela criação de confiança entre as partes que se interagem (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 1999c). A construção de uma confiança requer que haja condições propícias para emergi-la (Nooteboom, 1996). As transações comerciais geram a confiança contratual que são relações de mutualidades (Sako, 1992, 1998). As organizações podem escolher parceiros baseados em reputações, aumentando a confiança por competência (J. B. Barney & Hansen, 1994). Durante um relacionamento firmado, a potencialidade das empresas aumentarem a confiança mútua e a confiança por competência depende do processo de entrega consistente de produtos de alta qualidade e de maneira tempestiva (R. Cooper & Slagmulder, 2004). Se a confiança por competência for elevada o suficiente, mecanismos da IOCM que instigam a confiança baseada em boa vontade pode ser considerada (Sako, 1992, 1998).

A contabilidade gerencial pode gerenciar os conflitos de objetivos interorganizacionais nos relacionamentos (Jan Mouritsen & Thrane, 2006). Para isso, o comportamento das organizações devem ser coordenados, estimulados e orientados sobre a base da cooperação, da confiança e da comunicação efetiva, mesmo que a empresa possa ser problemática em desenvolver a confiança (Jan Mouritsen & Thrane, 2006).

Com base no exposto, compreende-se que os mecanismos interorganizacionais são sustentados pela confiança interorganizacionais. Quando uma empresa atua com determinada confiança, ela gerencia suas ações por meios dos mecanismos interorganizacionais. Contudo, a utilização excessiva de controles formais pode levar a uma descrença em relação às confianças baseadas em competências e boa vontade (Das & Teng, 1998)

Assim, esta seção busca compreender as relações entre os mecanismos da IOCM e a confiança interorganizacional, considerando os elementos da ECT e buscando ligar aspectos similares, complementares e de compatibilidade. Com isso, a seção apresenta três proposições teóricas relativas a está investigação, ilustradas na Figura 9.

Figura 9 - *Framework* conceitual da pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor com base nas discussões anteriormente realizadas.

As discussões expostas abaixo são de caráter exploratório.

2.6.1 Mecanismos disciplinadores e a confiança baseada em contrato

Os Mecanismos disciplinadores conduzem as RIOs (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005; Gonzaga, Aillón, Fehr, Borinelli, & Rocha, 2015; B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009). As conduções dos relacionamentos interempresariais, geralmente, são feitas por algum meio de Governança, a qual flui conteúdos, informações e coordenações de atividades nos relacionamentos (Cropper et al., 2014; Evan, 1965; Kajüter & Kulmala, 2005). Neste sentido, a ECT considera a existência de mecanismos de governança para a redução dos custos de transação e para a redução de incerteza (Gonzaga et al., 2015; Williamson, 1985, 1996b, 1998). Ao mesmo tempo, a IOCM reputa os MD como mecanismos que exercem influências sobre as RIOs, que, por sua vez, também visam a redução de custos de transação e de incerteza (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a).

Tendo em vista que os MD podem representar, naturalmente, os mecanismos de governança por afetar as relações entre as empresas, têm-se que os MD servem de recurso para a integração organizacional, executados através de contratos (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a; Gonzaga et al., 2015; Joskow, 2008; Williamson, 1996b). Nisto, em geral, as integrações interorganizacionais são realizadas por meio de algum relação contratual que compõem as organizações em cadeias de suprimentos ou em cadeias de valores (Joskow, 2008; M. Lewis & Slack, 2008; Mellewig, Madhok, & Weibel, 2007; Williamson, 1985, 1996b). O estabelecimento de relação contratual está inclusa no conceito de Confiança baseado em contrato (Sako, 1992, 1998; Sako & Helper, 1998). Se uma relação contratual é estabelecida por um acordo escrito ou verbal, então a expectativa de honestidade compartilhada entre as partes é refletida moralmente (Sako, 1992, 1998).

Os MD possuem a função de criar obrigações que coordenam RIOs e transmitir as pressões de redução de custos na rede de empresas como um todo com vistas a reduzir os custos para todas as relações transacionais, inibindo condutas indesejadas (R. Cooper & Slagmulder, 1999b; B. C. de Souza & Rocha, 2009). A confiança contratual acompanha essas obrigações (Langfield-Smith & Smith, 2003). Assim, a relação de confiança contratual relativa à aplicação de Mecanismos disciplinadores na *Interface*, limita-se a aplicação de pressões de redução de custos de transações e de incertezas para o comprador e o fornecedor.

As atuações nestes mecanismos são tidas ao comprador e ao fornecedor (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Nisto, a confiança baseada em contrato supõe o fato de que cada organização agirá para cumprir os seus compromissos (Jakobsen, 2010; Laaksonen et al., 2008). É possível dizer que a pressão contínua é uma consequência da confiança baseada em contrato, pois a relação contratual exige que as empresas atendam o acordado da maneira rigorosa. Isto leva a criação de uma condição de relacionamento, pela qual as empresas confiam que uma transação será efetuada eficientemente (Ireland & Webb, 2007).

Além disso, se a aplicação de MD inibe os comportamentos indesejados, níveis altos de confiança contratual gera o mesmo efeito (Langfield-Smith, 2008b; Langfield-Smith & Smith, 2003). Por outro lado, ao passo que a carga mínima de uma confiança é carregada pela *Contractual trust* (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000), os MD são de uso primário pelas organizações por não exigir atuações conjuntas, isto é, as atividades colocadas em contratos são executadas individualmente pelo comprador e pelo fornecedor e o cumprimento das promessas é realizado por cada empresa. Deste modo, uma organização espera que a outra cumpra sua parte no acordo. Assim, em teoria, o fornecedor enseja que o comprador aplique os MD, enquanto o comprador anseia pela aplicação dos MD pelo fornecedor, tal como combinado em acordo escrito.

Considerando a ECT, tanto os custos de transação quanto a incerteza deverão ser reduzidos, casos os níveis de atuações organizacionais com o uso de MD e os níveis de confiança contratual forem altas. Ainda, a racionalidade das organizações é limitada pela atuação individual as empresas, embora os benefícios fluam à todas, e pelo uso da confiança contratual, o qual restringe-se a formulação de contratos sem considerar os atributos de outras confianças.

Assim, considerando a discussão proposta e considerando um grau elevado de abstração dos constructos (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014) de Mecanismos disciplinadores e de confiança baseada em contrato. Coloca-se a seguinte proposição: ***PI – Existe relação entre o***

nível das atuações interorganizacionais com uso do Mecanismo disciplinador e o nível da confiança baseada em contrato.

2.6.2 Mecanismos capacitores e a confiança baseada em competência

Os Mecanismos capacitores conecta as organizações da rede ou cadeia, promovendo interações entre si e estimulando-as a localizar meios de associar suas competências e coordenar seus esforços conjuntamente (R. Cooper & Slagmulder, 1999b). Estes mecanismos são pautados como instrumentos de capacitação e desenvolvimento de competências (B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009). Os MC estimulam a interação do relacionamento interempresarial com as atuações conjuntas das organizações e com uma ênfase voltada as habilidades técnicas e gerenciais de cada empresa.

Enquanto o mecanismo serve de recurso de atuação conjunta empresarial, pode-se compreender que a confiança gerada neste tipo de mecanismo é a confiança baseada em competência (Sako, 1992, 1998; Sako & Helper, 1998). A confiança baseada em competência reflete a atitude expectadora do parceiro em desempenhar as suas atribuições de maneira competente no que tange as habilidades técnicas e gerenciais (Jakobsen, 2010; Sako, 1992). Ao mesmo tempo em que o MC visualiza as habilidades da empresa parceira, a confiança por competência focaliza nas habilidades e capacidades organizacionais (Nooteboom, 1996).

Presume-se que se uma organização atua através dos MC, então a confiança organizacional em relação a empresa parceira é a confiança baseada em competência. Do ponto de vista *ex ante* de uma transação, a empresa certificar-se que os parceiros estão capacitados para realizar as tarefas especializadas e cumprir as promessas (Nooteboom, 1996; Seal et al., 1999; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000) e, posteriormente, busca aumentar a eficiência colaborativa pela aplicação dos Mecanismos capacitores, que são de atuação conjunta (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005).

Em essência, os MC são mecanismos de governança potencializadores, pois aumentam o potencial de redução de custos e de incerteza de forma indireta através do CE, das previsões colaborativas e da padronização do processo de pedido-entrega (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005). Estas características afinam o relacionamento (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005) e levam as empresas a buscarem competências com um determinado padrão profissional que realiza atividades especializadas (Miyamoto & Rexha, 2004). Além disso, a busca por parceiros competentes estimula as organizações a procurarem instituições que possuam recursos de quaisquer natureza, necessárias ao cumprimento das transações,

gerando uma confiança baseada em competência (Ireland & Webb, 2007). Ainda mais, quando as atuações colaborativas não são atendidas, segundo as necessidades da transação e das RIOs, o nível de confiança por competência tende a decair, pois o MC não foi exercido como esperado (R. Cooper & Slagmulder, 1999b, 2003a, 2005; Ireland & Webb, 2007). Na indústria moveleira, as organizações especializadas em algum tipo específico de móveis (Gorini, 1998) possuem o potencial de sofrerem iniciativas organizações com base na confiança baseada em competência.

A manutenção da aplicação dos MC e a estimulação da confiança baseada em competência podem deixar as organizações envolvidas entre si, elevando a colaboração entre as empresas. Nisto, a presença de altos níveis de confiança deste tipo reduz a quantidade necessária de salvaguardas contratuais, evitando comportamentos oportunistas (Lui & Ngo, 2004).

Desta forma, considerando a discussão acima e considerando um grau elevado de abstração dos constructos (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014) de Mecanismos capacitores e de confiança baseada em competência. Propõem-se a seguinte proposição: ***P2 – Existe relação entre o nível das atuações interorganizacionais com uso do Mecanismo Capacitor e o nível da confiança baseada em competência.***

2.6.3 Mecanismos incentivadores e a confiança baseada em boa vontade

Os Mecanismos incentivadores fomenta a coerência comportamental, a motivação organizacional e o alinhamento de ações, sujeito ao comportamento oportunista e a racionalidade limitada (Barnard, 1938; Kudla, 2012; Ménard & Shirley, 2005; Simon, 1957, 2008). Os MI representam motivações organizacionais e comportamentos desejáveis, opostos ao comportamento oportunista (Kudla, 2012). Estes mecanismos são ligados as motivações e aos comportamentos, os quais podem ser originárias da intenção e da capacidade de tomar iniciativas, pois a confiança baseada em boa vontade significa a intenção positiva da empresa em atuar, abandonando as atuações oportunistas (J. B. Barney & Hansen, 1994; Das & Teng, 2001; Möller et al., 2011; Munday, 1992a; Sako, 1992, 1998; Tomkins, 2001). Por serem opostos ao oportunismo o mecanismo e a confiança revelam a intencionalidade demarcada pela percepção de um parceiro na execução de acordos, conforme esperado (Nooteboom, 1996; Ring & Van De Ven, 1992).

A confiança baseada em boa vontade denota as expectativas futuras de compromisso mútuo e aberto, vontade de se realizar algo além daquilo que estabeleceu-se formalmente ou sem promessas explícitas a serem cumpridas (Sako, 1992; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Estas expectativas futuras podem representar o compartilhamento de

benefícios monetários ou não monetários, caracterizado pelo ganha-ganha (R. Cooper & Slagmulder, 2004; Håkansson & Lind, 2006; Langfield-Smith & Smith, 2003; Nielson, 1994; Suomala et al., 2010). Em outras palavras, compreende-se que um sistema de incentivo interorganizacional engloba a confiança baseada em boa vontade como mecanismo de governança impulsionador (Baiman & Rajan, 2002; Dekker, 2004; Kumra et al., 2012).

Considerando um foco cooperativo nas RIOs, a confiança *goodwill* é caracterizada pela reciprocidade das RIOs, a qual leva-os aos endividamentos ou ganhos conjuntos, conforme relatam Nooteboom (1996) e Van der Meer-Kooistra e Vosselman (2000).

A atuação com confiança boa vontade está associada a troca de presentes (Akerlof, 1982; Sako, 1992), os quais são reconhecidos nos MI como gratificações, premiações e remunerações, obtidas, a medida que as empresas atingem as metas objetivadas (B. C. de Souza, 2008; B. C. de Souza & Rocha, 2009). Além disso, ao mesmo tempo em que a *goodwill* é estabelecida ao longo do tempo, após muitas transações comerciais recíprocas (Gulati, 1995; Ireland & Webb, 2007; Sako, 1992), os MI pode modificar confiança no longo prazo por visar o compartilhamento de benefícios (Bresnen & Marshall, 2000).

Pode-se afirmar que o interesse de um parceiro em cuidar dos interesses dos demais parceiros e dos interesses comuns (Sako, 1992) simbolizam o compartilhamento de benefícios, gerando maiores possibilidades de formulação da confiança *goodwill*. Tanto o compartilhamento de ganhos quanto o compartilhamento de informações refletem a confiança baseada em boa vontade do comprador e do fornecedor, os quais são geridos em sistemas de incentivos (Dekker, 2003). Logo, a manutenção da confiança retrata a garantia de efetividade dos Mecanismos incentivadores (R. Cooper & Slagmulder, 2004).

Geralmente, os altos níveis de confiança de boa vontade modera o uso de mecanismos de controle formais para minimizar os riscos de transações, no entanto há evidências de uso extensivo para facilitar a coordenação das atividades da parceira, considerando este tipo de confiança (Dekker, 2004). No caso, os MI proporcionam o compartilhamento de ganhos nas RIOs, ajudando-os a minimizar ou evitar conflitos entre os parceiros devido à disposição fornecida pela atuação de boa vontade (Dekker, 2003; Meng, 2015). Ainda, por meio da confiança, os MI geram comunicações efetivas (Kadefors & Badenfelt, 2009; Meng, 2015).

A expectativa futura da confiança *goodwill* no MI, relativo ao compartilhamento de informações, influencia a cadeia de suprimentos na manutenção das RIOs estáveis e contínuos (Sahin & Robinson, 2005; Samaddar et al., 2006). Neste sentido, a confiança baseada em boa vontade implica na divulgação de informações estratégicas (Möller et al., 2011), isto é,

informações valiosas. Assim, o compartilhamento de informações como MI estimula a solicitação de mais informações por uma das partes, modificando o nível de confiança *goodwill*.

Complementar a isto, pela confiança *goodwill*, as organizações compartilham informações confidenciais sem receios de comportamentos oportunistas (Lejeune & Yakova, 2005). Semelhantemente, os MI possibilita às empresas compartilharem informações sensíveis, conhecimentos e competências (Harland et al., 2003). Em todo o caso, se o MI está sendo aplicado, compradores e fornecedores podem extrair mais informações um dos outros elevando a confiança baseada em boa vontade (Kumra et al., 2012). O contrário também é válido. Se uma confiança *goodwill* é de alto nível, as organizações ficam mais propensas no compartilhamento de informações relativas à assuntos confidenciais.

O compromisso aberto coordenado é fundamental na relação comprador-fornecedor para a análise e a implementação do CLA e da IOCM. (Möller et al., 2011). Isto acompanha a integração da confiança *goodwill* como uma proteção contra o oportunismo da informações divulgada (Kulmala, 2004; Möller et al., 2011; Munday, 1992b; Tomkins, 2001).

Em vista desta discussão, considerando um alto grau de abstração dos constructos (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014) de Mecanismos incentivadores e de confiança baseada em em boa vontade. Apresenta-se a seguinte proposição: ***P3 – Existe relação entre o nível das atuações interorganizacionais incentivadoras com uso do Mecanismo Incentivador e o nível da confiança baseada em boa vontade.***

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A seção 3 expõe os traçados metodológicos da pesquisa. As seções deste capítulo descrevem aspectos como o desenho da pesquisa, os constructos, as variáveis operacionais, as hipóteses. A estratégia e as particularidades do desenvolvimento do instrumento de pesquisa são descritas, bem como as características da população e amostra, da aplicação do instrumento e dos recursos de análises dos dados são tratados e as considerações éticas da pesquisa.

3.1 PROPRIEDADES TEÓRICO-METODOLOGICO

3.1.1 *Framework* da pesquisa

A construção sistemática da pesquisa gira em torno dos constructos individualmente e das relações entre eles, conforme *framework* conceitual proposto na Seção 2.6. Os constructos de maiores abstrações e as variáveis inerentes podem ser representadas por meio de desenhos de pesquisa. Pela classificação de Sampieri et al. (2013), classifica-se a pesquisa como não-experimental transversal. No caso desta pesquisa, tem-se os desenhos descritivos e correlacionais. O desenho descrito é quando se coleta e descreve o constructo, conceitos e variáveis, enquanto o desenho correlacional é quando se descreve as relações entre variáveis e constructos (Sampieri et al., 2013). A pesquisa analisa descritivamente os constructos e as variáveis em si e fornece as análises das relações correlacionais.

3.1.2 Constructos e variáveis

O constructo refere-se aos aspectos de um fenômeno que se deseja mensurar, a qual precisa ser reduzido suficientemente em seu nível de abstração para que os conceitos se tornem mais concreto, observáveis e facilmente mensuráveis. Assim, um constructo pode ser representado por níveis de abstrações que vão do mais abstrato (variáveis não observáveis – nível conceitual) para o menos abstrato (variáveis observáveis – nível empírico). (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014). Os constructos de maiores abstrações e as variáveis principais da pesquisa são exibidas no Quadro 8.

As variáveis, associadas aos MD e MC, foram apontadas por R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005), enquanto as variáveis relativas aos MI foram propostas com base em Dekker (2003), Dyer e Chu (2003), Jarimo e Kulmala (2008), Kajüter e Kulmala (2005),

Samaddar et al. (2006), entre outros autores. Isto posto, esclarece-se que não necessariamente a empresa investigada precisa atuar com todas as iniciativas, pois basta a atuação organizacional com pelo menos uma iniciativa para se caracterizar o uso do mecanismo relacionado. Em todo o caso, quanto mais iniciativas a empresa atua, mais o uso dos mecanismos fica evidenciado.

Quadro 8 - Constructos e variáveis da pesquisa

| | Constructos | Variáveis operacionais | Q | ID | F |
|------------------------|--|--|----------|-------------------------|----------|
| CI | Confiança baseada em contrato (CC) | Preferência por contratos detalhados (empresa como compradora / empresa como fornecedora); | 1 | a, b, c, d, e, f (6 ID) | F1 |
| | Confiança baseada em competência (CCP) | Capacidade de assistência do parceiro (com os clientes/fornecedores); | | | |
| | Confiança baseada em boa vontade (CBV) | Expectativa de colaboração ou predisposição (com os clientes/fornecedores); | | | |
| MD (comprador) | Redução de incerteza (MRIC) | Gestão de demanda; Provisão adequada do <i>lead time</i> do pedido; Redução de pedidos especiais; Compartilhamento de previsões; | 6 | g, h, i, j (4 ID) | F2 |
| | Redução de custos de transação (MRCTC) | Uso de contratos de compras; Pagamento no momento do recebimento; Acurácia da comunicação com o fornecedor; | 6 | k, l, m (3 ID) | |
| MD (fornecedor) | Redução de incerteza (MRIF) | Redução do tempo de ciclo de entrega; Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo; Redução do tempo de ciclo de produção; Compartilhamento de métricas de desempenho; Fornecimento de acesso ao comprador de informações sobre o <i>status</i> do pedido; | 7 | n, o, p, q, r (5 ID) | |
| | Redução de custos de transação (MRCTF) | Melhoria do controle de qualidade/controle do fornecedor estendido sobre os estoques; Melhoria da acurácia da interação com os compradores; | 7 | s, t (2 ID) | |
| MC | Redução de tempos de ciclo (MCP) | Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega (com os clientes/fornecedores); | 8 | u, v, w, x, y, z (6 ID) | |
| | Comércio eletrônico (MCE) | Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado (com os clientes / com os fornecedores); | | | |
| | Previsões de colaboração (MCC) | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos (com os clientes / com os fornecedores); | | | |
| MI | Compartilhamento de riscos e benefícios | Distribuição de ganhos conjuntos (com os clientes/fornecedores); | 9 | aa, ab (2 ID) | F3 |
| | Compartilhamento de informações de valor | Acesso às informações valiosas da empresa (empresa como compradora / empresa como fornecedora); | 10 e 12 | ac, ad (2 ID) | F4; |

Q: Questão; F: Fontes; ID: Indicadores
F1: Barney e Hansen (1994), Sako (1992, 1998) e Sako e Helper (1998);
F2: R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005);
F3: Dekker (2003), Jarimo e Kulmala (2008) e Kajüter e Kulmala (2005);
F4: Dyer e Chu (2003); Samaddar et al. (2006)

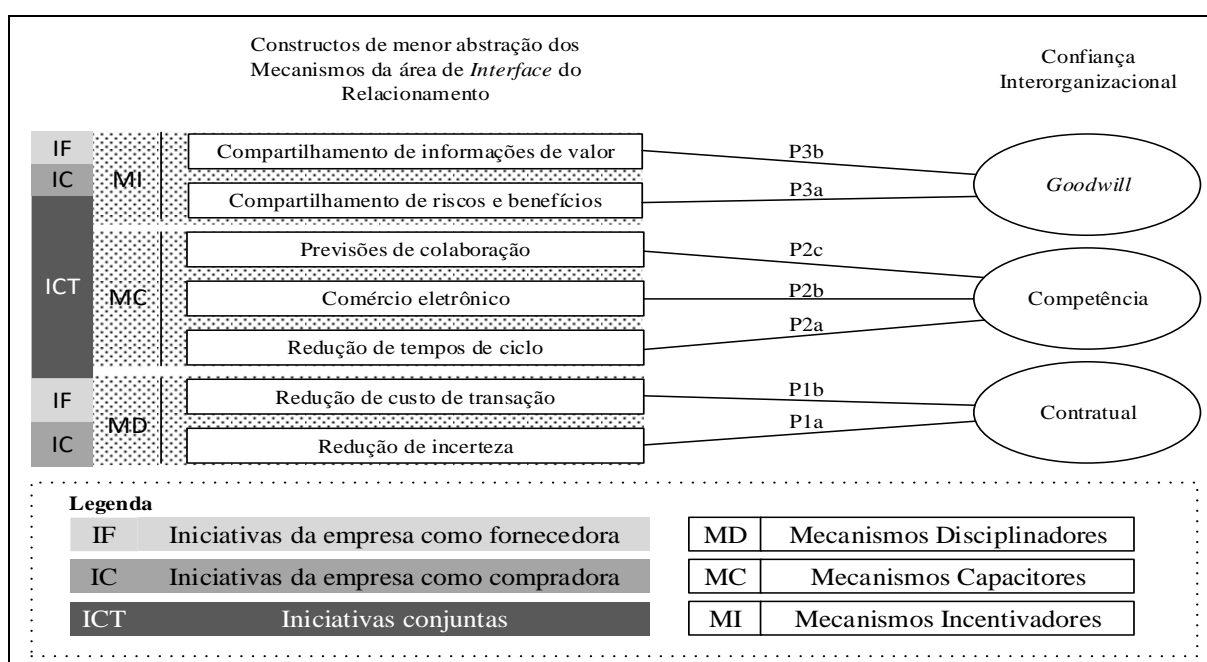
Fonte: elaborado pelo autor.

Em vista dos constructos e das variáveis da pesquisa, apresenta-se ao leitor as proposições teóricas da pesquisa em graus de abstração menores e a formulação das hipóteses.

3.1.3 Proposições e hipóteses

As proposições ou hipóteses-teóricas são declarações sobre fenômenos observados e são suposições provisórias (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014). A Seção 2.6 apresentou os as proposições em níveis de abstração elevada. Quando se reduz a abstração das proposições declaradas tem-se sete proposições (P1a, P1b, P2a, P2b, P2c, P3a, P3b), como demonstra a Figura 10, as quais indicam as relações correlacionais entre os mecanismos e as confianças.

Figura 10 - Proposições da pesquisa em abstração menor



Fonte: elaborada pelo autor.

Quando a proposição é reduzida ao um nível testável ou formulada para testes empíricos, tem-se as hipóteses da pesquisa (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014; Sampieri et al., 2013). As hipóteses são afirmações declaratórias que demonstram as relações entre as variáveis da pesquisa (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014), as quais são expressas em forma de declarações testáveis (Forza, 2002). Deste modo, considerando as fundamentações realizadas na Seção 2, especialmente a Seção 2.6, da presente pesquisa e levando as proposições conceituais para um nível observável, apresenta-se as hipóteses correlacionais da pesquisa no Quadro 9. As hipóteses demonstram a existência de relação entre o nível de uma atitude organizacional e o nível de confiança das empresas.

Quadro 9 - Hipóteses da pesquisa

| | |
|-----------------|--|
| | Existe relação entre o nível da atitude da empresa como compradora de ... |
| H _{1a} | ... gerir demandas e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1b} | ... prover adequadamente o lead time do pedido e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1c} | ... reduzir os pedidos especiais e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1d} | ... compartilhar as previsões com fornecedor e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1e} | ... utilizar contratos de compras e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1f} | ... pagar no momento do recebimento e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1g} | ... melhorar a acurácia da comunicação com o fornecedor e o nível da confiança baseada em contrato. |
| | Existe relação entre o nível da atitude da empresa como fornecedora de ... |
| H _{1h} | ... reduzir o tempo de ciclo de entrega e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1i} | ... aumentar a taxa de entregas realizadas dentro do prazo e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1j} | ... reduzir o tempo de ciclo de produção e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1k} | ... compartilhar medidas de desempenho com o comprador e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1l} | ... fornecer acesso de informações sobre o status do pedido ao comprador e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1m} | ... melhorar o controle de qualidade sobre os estoques estendidos e o nível da confiança baseada em contrato. |
| H _{1n} | ... melhorar a acurácia da interação com os compradores e o nível da confiança baseada em contrato. |
| | Existe relação entre o nível da atitude da empresa com seus compradores de ... |
| H _{2a} | ... de padronizar e automatizar processos de pedidos-entrega e o nível da confiança baseada em competência. |
| H _{2b} | ... de utilizar o intercâmbio eletrônico de dados em sistemas integrados e o nível da confiança baseada em competência. |
| H _{2c} | ... de partilhar previsões entre os membros da cadeia de suprimentos e o nível da confiança baseada em competência. |
| | Existe relação entre o nível da atitude da empresa com seus fornecedores de ... |
| H _{2d} | ... de padronizar e automatizar processos de pedidos-entrega e o nível da confiança baseada em competência. |
| H _{2e} | ... de utilizar o intercâmbio eletrônico de dados em sistemas integrados e o nível da confiança baseada em competência. |
| H _{2f} | ... de partilhar previsões entre os membros da cadeia de suprimentos e o nível da confiança baseada em competência. |
| | Existe relação entre o nível da atitude da empresa ... |
| H _{3a} | ... com seus fornecedores de distribuírem ganhos conjuntos e o nível da confiança <i>goodwill</i> . |
| H _{3b} | ... com seus compradores de distribuírem ganhos conjuntos e o nível da confiança <i>goodwill</i> . |
| H _{3c} | ... como fornecedora de disponibilizar informações valiosas ao comprador e o nível da confiança <i>goodwill</i> . |
| H _{3d} | ... como compradora de disponibilizar informações valiosas ao fornecedor e o nível da confiança <i>goodwill</i> . |

Fonte: elaborado pelo autor.

As hipóteses *H_{1a}*, *H_{1b}*, *H_{1c}*, *H_{1d}*, *H_{1e}*, *H_{1f}*, *H_{1g}*, *H_{1h}*, *H_{1i}*, *H_{1j}*, *H_{1k}*, *H_{1l}*, *H_{1m}* e *H_{1n}* representam as relações entre as variáveis dos MD da IOCM e a variável da confiança baseada em contrato. Assume-se que as iniciativas da empresa como um fornecedor ou da empresa como um fornecedor, os quais são ações que geram pressão para a redução de custos e de incertezas, propiciam uma maior confiança contratual, ou seja, quanto mais frequentes forem as atitudes de iniciativas das empresas, maior será a confiança mútua e contratual entre as organizações, requerendo, portanto, menores necessidades de detalhamento dessas ações em contratos.

As hipóteses *H_{2a}*, *H_{2b}*, *H_{2c}*, *H_{2d}*, *H_{2e}* e *H_{2f}* referem-se às relações entre as variáveis do MC da IOCM e a variável da confiança baseada em competência. Estas hipóteses indicam que

as atuações conjuntas da empresa com seus fornecedores e clientes para a automatização e padronização de pedidos, o comércio eletrônico e o compartilhamento das previsões entre os membros da rede acontecem apenas se as empresas confiarem que os seus parceiros estão capacitados para agirem em conjunto ao fornecerem recomendações e apoios úteis.

As hipóteses H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} e H_{3d} indicam as relações entre as variáveis dos MI da IOCM e a variável da confiança baseada em boa vontade. As iniciativas do MI podem ser provenientes da empresa como compradora ou da empresa como fornecedora ou das atuações interorganizacionais conjuntas. A distribuição de ganhos conjuntos e de informações valiosas são atitudes que ocorrem somente se as organizações tiverem a intenção e a disposição de atuar no mercado de modo a compartilhar os benefícios com os parceiros tendo em vista a criação e/ou a manutenção de RIOs duradouros.

3.2 CONFIGURAÇÕES METODOLÓGICA DA PESQUISA

A metodologia depende das atividades de investigação a respeito da natureza da realidade (ontologia), da natureza teórica do conhecimento (epistemologia) e da maneira de aquisição do conhecimento (metodologia) (Tuli, 2011). A seguir apresenta-se estes aspectos.

3.2.1 Abordagens metodológica, ontológica e epistemológica

A posição epistemológica, o método de raciocínio e a ontologia desta pesquisa são classificadas, respectivamente, como, positiva, dedutiva e realista/objetiva em relação as suposições ontológicas (Bryman, 2015; Martins & Theóphilo, 2009). A metodologia do trabalho se apoia em dados empíricos da realidade das indústrias moveleiras para testar hipóteses. Isto posto, tem-se que, em pesquisas empíricas, o pesquisador trabalha na obtenção de dados primários, úteis para apoiar ou refutar hipóteses (Kothari, 2004).

A ontologia refere-se a uma parte do campo filosófico, o qual se preocupa em estruturas e elementos básicos da realidade (Bryman, 2015; Kulmala, 2003). Para esclarece-la pode-se realizar três questionamentos: (i) qual é a suposição da realidade?; (ii) qual é a natureza humana da pesquisa?; e (iii) qual a relação entre o objeto de pesquisa e o pesquisador? (Kulmala, 2003).

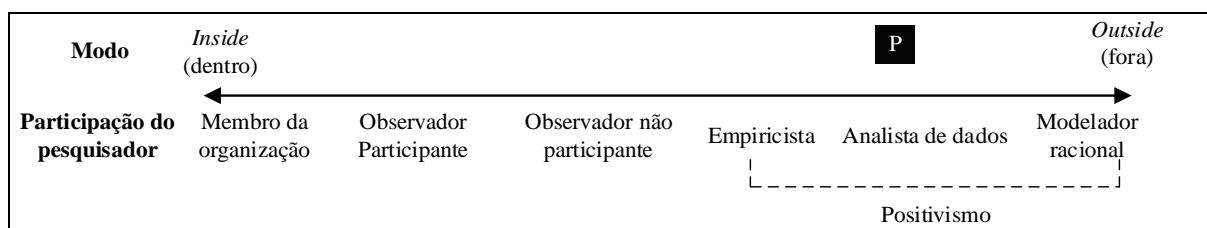
O pesquisador compreende que (i) a realidade observada está compreendida entre a realidade como um campo contextual de informação e a realidade como um processo concreto (Morgan & Smircich, 1980; Tuli, 2011). No primeiro caso, o mundo refere-se um campo de mudanças, cujas atividades são baseadas em trocas de informações e nele algumas relações são

estáveis, outras não, pois os relacionamentos interempresariais são relativos. No segundo caso, o mundo é um processo de mudança, cuja situações podem ser fluidas e favoráveis a criação de oportunidades para a modelagem de relações estáveis (Morgan & Smircich, 1980; Tuli, 2011).

Em termos de natureza humano (ii), considerando a confiança e as atitudes como elementos fundamentais das RIOs, entende-se que os seres humanos, por meio das organizações, estão envolvidos num processo contínuo de interação, cujas relações entre indivíduos e os contextos podem mudar constantemente, onde as pessoas influenciam e são influenciados por seu contexto ou ambiente, podendo gerar processos de intercâmbios competitivos (Morgan & Smircich, 1980; Tuli, 2011).

Evered e Louis (1981) analisaram a relação entre o objeto de pesquisa e o pesquisador. Nesta pesquisa, o pesquisador (iii) encontra-se mais próximo do *outside*, isto é, mais afastado da organização. A escala da Figura 11 demonstra isso, representado pela letra “P”. Quanto mais fora da organização o pesquisador estiver, mais o objeto de estudo é separado ou independente do investigador, não sendo afetado por suas ações (Evered & Louis, 1981).

Figura 11 - O papel do pesquisador em relação ao fenômeno



Fonte: adaptado de Evered e Louis (1981).

Pela perspectiva positiva, com base nos resultados, pode-se aprender se uma teoria enquadra-se ou não nos fatos empíricos, possibilitando a revisão da teoria de forma a representar adequadamente a realidade (Krauss & Putra, 2005). A pesquisa possui uma abordagem dedutiva, método em que se parte de um domínio de conhecimento, deduz-se hipóteses, os quais são submetidos a análises empíricas (Bryman, 2015).

3.3.2 Classificações metodológicas

a) Abordagem quanto ao objetivo

Em relação ao objetivo, uma pesquisa (*survey*) pode ser utilizado para fins de descrição, exploração, correlação e explicação (Pinsonneault & Kraemer, 1993; Sampieri et al., 2013). A presente pesquisa de levantamento caracteriza-se como exploratória, descritiva e correlacional.

De acordo com Sampieri et al (2013), estudos exploratórios intencionam examinar um tema ou problema de pesquisa pouco explorado, o qual existem dúvidas ou não tenha sido abordado em pesquisas anteriores, e visa analisar fenômenos inexplorados ou novos, permitindo maior familiaridade com o assunto (M. K. Malhotra & Grover, 1998). Com isto, considera-se que as relações correlacionais propostas não foram abordados antes, por isso justifica-se a exploração do assunto para a familiarização com fenômenos inexplorados.

Nisto, a identificação de potenciais relações, a criação de intimidade com o tema, as experimentações de conceitos preliminares, o desenvolvimento de hipóteses e versatilidade da compreensibilidade do tema são qualidades deste tipo de pesquisa (Farias Filho & Arruda Filho, 2013; Gil, 2010; Kothari, 2004; Pinsonneault & Kraemer, 1993; Sampieri et al., 2013). Pinsonneault e Kraemer (1993) e Forza (2002) esclarecem os aspectos de utilidade fornecido pela pesquisa exploratória: i) os conceitos de interesse podem ser melhor compreendidos e medidos; ii) a pesquisa pode promover o fornecimento de evidências preliminares de relação entre os conceitos; e iii) pode ajudar na exploração dos limites válidos de uma teoria.

A pesquisa *survey* se caracteriza como estudo descritivo por oferecer uma descrição da situação no momento da pesquisa (Farias Filho & Arruda Filho, 2013). Para Sudman (1983), métodos como levantamentos são utilizados para recolher dados descritivos, cujos estudos relatam dados resumidos de medidas como média, mediana e moda, desvio padrões, variações, percentagens e correlações entre as variáveis. A pesquisa descritiva auxilia na identificação de conceitos e de bases de medição, adequados a estágios iniciais de um pesquisa, quando o fenômeno não tenha sido explorado (M. K. Malhotra & Grover, 1998). O levantamento descritivo procura determinar e descrever as características e os perfis da população ou o fenômeno analisado, (Farias Filho & Arruda Filho, 2013; Gil, 2010; Sampieri et al., 2013).

A pesquisa é correlacional, pois tem como finalidade conhecer a relação entre as variáveis (Sampieri et al., 2013) de confiança interorganizacional em relação as iniciativas inerentes aos mecanismos da IOCM. O estudo não visa explicar relações de causa e efeito, no entanto o estudo correlacional pode ter um valor explicativo parcial (Sampieri et al., 2013).

b) Abordagem quanto a natureza

A presente pesquisa é preponderantemente quantitativa. Segundo Creswell (2010), a pesquisa quantitativa refere-se a um modo de se testar teorias, observando as relações entre variáveis, os quais podem ser medidas para serem analisados estatisticamente. Em estudos quantitativos, o levantamento apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra da população (Creswell,

2010), possuindo em forma uma visão quantificável (Farias Filho & Arruda Filho, 2013), pois utiliza a coleta de dados para testar hipóteses, com base em medições numéricas e para análises estatísticas a fim de situar padrões e comprovar teorias (Sampieri et al., 2013).

c) Abordagem quanto ao procedimento técnico ou estratégia de pesquisa

Em relação aos procedimentos técnicos, o presente trabalho utiliza-se de pesquisa bibliográfica e da pesquisa de levantamento (*survey*).

A pesquisa bibliográfica é necessária a condução de qualquer pesquisa científica que visa explicar ou discutir um assunto, tema ou problema, fundamentada em referências de livros, artigos de congresso, artigos de periódicos, livros, revistas, jornais, sites, entre outros, sendo útil a construção teórica da pesquisa, bem como a identificação do estágio da atual do tema pesquisado (Gil, 2010; Martins & Theóphilo, 2009).

Utiliza-se o procedimento *survey* para a investigação do problema de pesquisa, a qual é considerada como uma estratégia que visa a avançar o conhecimento científico, contribuindo para uma evolução teórica (Kothari, 2004; M. K. Malhotra & Grover, 1998). A pesquisa *Survey* é um tipo de pesquisa de campo, a qual envolve a recolha de dados por meio de questionário a partir de uma amostra extraída da população (Visser, Krosnick, & Lavrakas, 2000).

Malhotra e Grover (1998) e Fowler Jr (2011) apontam algumas características que tornam a pesquisa *survey* distinguível de outros tipos de pesquisas: i) a coleta de informação de modo precisa ser estruturado; ii) a pesquisa é quantificável; e iii) a pesquisa possui, potencialmente, a capacidade de generalização dos resultados da amostra para a população; iv) a formulação de questões e/ou declarações; v) o procedimento de atuação do pesquisador para coletar dados; e vi) a forma de coleta. Estes pontos levantados são considerados nesta pesquisa. Consoante a isto, considera-se o levantamento como versátil nas alternativas de planos disponíveis (Martins & Theóphilo, 2009).

d) Abordagem quanto ao controle das variáveis

A capacidade de manipulação das variáveis pelo pesquisador é considerada *ex post facto* (D. R. Cooper & Schindler, 2014). Em pesquisas *ex post facto*, o pesquisador apenas pode relatar aquilo que houve ou aquilo que está acontecendo, não possuindo controle para a manipulação das variáveis (D. R. Cooper & Schindler, 2014). De maneira semelhante, pela visão de Sampieri et al. (2013), a pesquisa é considerada como não experimental, pois apenas observa as situações já existentes, sem provocações de intencionalidades do pesquisador.

e) Abordagem quanto a coleta de dados

Em relação ao método de coleta de dado, a presente pesquisa refere-se a um estudo de comunicação (*communication study*) (D. R. Cooper & Schindler, 2014), pois os dados são obtidos via questionários, meio pelo qual o investigador interroga indivíduos para o recolhimento de respostas (D. R. Cooper & Schindler, 2014). Para Sampieri et al. (2013), o questionário representa um conjunto de questionamentos, o qual objetiva obter dados a respeito de uma ou mais variáveis passíveis de mensuração. Aliás, o questionário é umas das técnicas de coletas mais amplamente utilizada, considerado o principal método numa pesquisa de levantamento (Lancaster, 2005). Vieira (2009) define questionário como “um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema” (p. 15).

De acordo com Brace (2008), o termo "questionário" pode ser usado para se referir a instrumento de autopreenchimento pelos respondentes ou a instrumento administrado pelo pesquisador/entrevistador, independentemente de ser ou não presencial. Nesta pesquisa o questionário é administrado pessoalmente pelo pesquisador, porém utiliza-se o telefone como recurso para agendamento prévio com o respondente. A coleta dos dados acontece por meio de questões estruturados (Apêndice II).

Além disso, no que tange à procedência dos dados, tem-se que este trabalho utiliza-se de dados primários de indústrias moveleiras, coletados de forma original pelo pesquisador (Farias Filho & Arruda Filho, 2013).

f) Abordagem quanto ao local de realização

A pesquisa ocorre em condições ambientais reais (*field-settings*), onde o pesquisador se desloca ao ambiente empresarial ou institucional para realizar a coleta de dados no local ou campo de manifestação do fenômeno (D. R. Cooper & Schindler, 2014; Farias Filho & Arruda Filho, 2013).

g) Abordagem quanto a abrangência temporal

Do ponto de vista temporal, classifica-se a pesquisa como *one-time research*, ou seja, trata-se de uma investigação confinado a um único período de tempo, o qual corresponde ao período da coleta de dados (Kothari, 2004). Autores como Farias Filho e Arruda Filho (2013) compreendem esta característica como estudo transversal que refere-se quando a pesquisa realizada representa um determinado momento. Do mesmo modo, do ponto de vista de D. R. Cooper e Schindler (2014), os estudos transversais representam um instantâneo ponto no tempo.

h) Abordagem quanto a finalidade ou utilização dos resultados

Quanto a finalidade ou utilização dos resultados, a pesquisa é considerada aplicada. Segundo D. R. Cooper e Schindler (2011, p. 11, 2014, p. 15) a pesquisa aplicada possui uma enfoque na resolução de problemas de maneiras prática. Segundo os autores, a natureza da resolução do problema deste tipo de pesquisa leva a revelar resultados acerca de questões específicas ligadas às ações, desempenhos ou necessidades políticas (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014). No caso desta pesquisa, os resultados fornecem esclarecimentos relativas às atuações interorganizacionais no que tange a incorporação da confiança interorganizacionais em suas atitudes e à aplicação dos mecanismos da área de *interface* IOCM.

i) Panorama da tipologia da pesquisa

O Quadro 10 resume as classificações metodológicas da presente pesquisa.

Quadro 10 - Panorama da tipologia da pesquisa

| Tipologia de abordagem da pesquisa | Categoria |
|------------------------------------|---|
| Objetivo | Exploratória, Descritiva e Correlacional |
| Natureza | Quantitativa |
| Procedimentos técnicos | Pesquisa bibliográfica e pesquisa de levantamento (<i>survey</i>) |
| Controle de variáveis | <i>Ex post facto</i> |
| Coleta de dados | Estudo de comunicação / dados primários |
| Local de realização | <i>Field-settings</i> (campo) |
| Abrangência Temporal | Estudo transversal / <i>one-time research</i> |
| Finalidade dos resultados | Aplicada |

Fonte: elaborado pelo autor para sintetizar as classificações metodológicas.

3.3 DESIGN DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O *design* do instrumento de pesquisa envolve todas as atividades que antecedem a realização da coleta de dados (Forza, 2002). Esta Seção detalha a operacionalização dos constructos e a formulação do instrumento de medida utilizado nesta pesquisa.

3.3.1 Elaboração do instrumento de medida

O processo de elaboração do questionário segue as orientações de Oppenheim (2001), Forza (2002), Vieira (2009), Sampieri et al. (2013) e D. R. Cooper e Schindler (2011, 2014). A construção do questionário estruturado compõe-se de questões fechadas predominantemente, desenvolvido com base nos itens de mensuração de Sako (1998), com base nas descrições fornecidas por R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2003b, 2004) e por outros itens de mensuração propostos por autores, como Dekker (2003), Dyer e Chu (2003), Jarimo e Kulmala

(2008), Kajüter e Kulmala (2005), Samaddar et al. (2006), Wagner e Lindemann (2008), Liu et al. (2010), Nyaga et al. (2010), Hoffmann et al. (2013), Parkhe (1993) e Ambrozini (2016).

3.3.1.1 Definições operacionais e declarações (*wording question*)

Seguiu-se as recomendações dos autores citados. Buscou-se: i) a garantia de uma linguagem consistente com o entendimento dos respondentes; ii) a eliminação de ambiguidades e tendenciosidades; iii) a motivação do respondente antes e durante a aplicação do questionário; iv) a criação de itens declarativos pelo ponto de vista dos respondentes. Os itens de declarações seguem a estrutura: a) tipo de atitude organizacional; b) pronome na primeira pessoa do plural; c) verbo da atitude; e d) objeto atitude organizacional. Todos itens foram escritos na voz do respondente para que a leitura fosse mais rápida e clara do ponto de vista dele.

A pesquisa operacionalizou as confianças pelas declarações sobre preferências de contratos detalhados, avaliação da utilidade de apoios e recomendações e noções colaborativas. Os itens de declarações para a confianças são adaptadas de Sako (1992, 1998) e Sako e Helper (1998). Os itens para a captura da confiança contratual e da confiança baseada em competência são declarações reversas (*statement reverse-coded*), ou seja, uma pontuação elevada nestes itens declaratórios revela baixos níveis, enquanto pontuações baixas revelam níveis altos. A utilização de declarações reversas auxilia na redução de vieses do respondente.

Os itens da confiança contratual presumem que a preferência para contratos formais detalhados surgem da desconfiança organizacional em relação ao não cumprimento das promessas escritas (Sako, 1992, 1998; Sako & Helper, 1998). Nesta lógica, quanto menos detalhes o contrato tiver, maior é o nível de confiança contratual. De maneira semelhante, isto acontece com os itens para a confiança baseada em competência, os quais, em caso de discordância, o respondente indica que os apoios e as recomendações são de utilidade.

Reconhece-se que o conceito da confiança *goodwill* pode ser problemático de se definir, bem, se observar e mensurar, por ser um atributo mais intangível em relação às demais confianças (Davenport et al., 1998), embora ela possa ser captada (Sako, 1992, 1998). Assim, compreende-se que o item declaratório para confiança *goodwill* envolve a noção colaborativa caracterizada pela intencionalidade, a qual observa-se através do trecho “podemos contar com nossos parceiros”. Esta é a única declaração, dentre os tipos de confiança, que não é reversa.

Todos os itens de declarações para as confianças foram extraídas de Sako (1992, 1998), e sofreram leves adaptações para distinguir uma confiança compradora e de uma confiança fornecedora. O Quadro 11 exibe as variáveis com suas definições.

Quadro 11 - Variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para a confiança interorganizacional

| ID | Variáveis operacionais | Definições operacionais** |
|--|--|--|
| a | Contratos detalhados | Preferência da empresa como compradora por contratos escrito em detalhes* |
| b | Contratos detalhados | Preferência da empresa como fornecedora por contratos escrito em detalhes* |
| c | Capacidade de apoio dos clientes | Avaliação da utilidade dos apoios ou recomendações provenientes dos clientes* |
| d. | Capacidade de apoio dos fornecedores | Avaliação da utilidade dos apoios ou recomendações provenientes dos fornecedores* |
| e. | Expectativa de colaboração do cliente | Noção colaborativa pela expectativa de atuação auxiliadora dos clientes para além daquilo que está estabelecido em contrato. |
| f. | Expectativa de colaboração do fornecedor | Noção colaborativa pela expectativa de atuação auxiliadora dos fornecedores para além daquilo que está estabelecido em contrato. |
| *Declarações com codificações reversas (<i>statement reverse-coded</i>). | | |
| ** Adaptado de Sako (1992, 1998) e Sako e Helper (1998). | | |

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme Quadro 12, os itens relativos aos MD foram elaboradas pelo pesquisador com base no fundamentos de R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005).

Quadro 12 - Variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para os MD

| ID | Variáveis operacionais | Definições operacionais** |
|---|--|---|
| g | Gestão de demandas | Capacidade de gerenciar a demanda, informando as alterações de demanda ou seu desejo de compra ao fornecedor |
| h | Provisão adequada do <i>lead time</i> do pedido | Realização adequada entre um pedido e outro com o fornecimento de prazo necessário ao fornecedor para a fabricação do produto |
| i | Redução de pedidos especiais* | Ação de reduzir a quantidade de pedidos especiais (ou sob encomenda) ao mínimo necessário |
| j | Compartilhamento de previsões | Ação do comprador de informar ao fornecedor a demanda futura |
| k | Contratos de compra | Realização de contratos de compra estendidos |
| l | Pagamento no momento do recebimento | Realização de compras pontuais com pagamentos feitos durante o recebimento do produto |
| m | Melhoria da acurácia das comunicações com fornecedores | Realização de melhoria da acurácia de todas as comunicações com os fornecedores |
| n | Redução do tempo de ciclo de entrega*** | Ação de reduzir o tempo entre a aceitação de um pedido e a entrega final do produto (tempo do pedido-entrega) |
| o | Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo | Ação de aumentar o percentual de entregas dos produtos realizadas dentro do prazo |
| p | Redução do tempo de ciclo de produção | Ação de reduzir o tempo de produção necessária para um produto |
| q | Compartilhamento de métricas de desempenho | Ação de partilhar medidas de desempenho com o comprador |
| r | Fornecimento de acesso de informações de status do pedido ao comprador | Concessão de acesso às informações sobre status do pedido ao comprador |
| s | Melhoria do controle de qualidade/controle do fornecedor estendido sobre os estoques | Adoção da gestão de controle de qualidade dos produtos e controle de estoques do comprador |
| t | Melhoria da acurácia da interação com os compradores | Ação de melhoria da interação do relacionamento com os compradores |
| Notas: ID: Indicador(es); | | |
| *Declaração com codificações reversas (<i>statement reverse-coded</i>); | | |
| ** Elaboradas com base em R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005); | | |
| *** Elaborada com base em R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005) com ajustes de Liu et al. (2010). | | |

Fonte: elaborado pelo autor.

O item da *Variável n* teve adaptações de Liu et al. (2010) e a *Variável i* é uma declaração reversa. Não foi localizado instrumentos de pesquisa anteriores passíveis de serem adaptados ou que tivessem mensurado as demais atitudes, por isso as declarações foram elaboradas.

O Quadro 13 expõe as variáveis operacionais com suas definições utilizados no questionário para os Mecanismos capacitores. Os itens declaratórios foram formulados com base em R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005) e na discussão realizada na Seção 2.5.5.

Quadro 13 - Variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para os Mecanismos capacitores

| ID | Variáveis operacionais | Definições operacionais* |
|----|--|---|
| u | Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega com os clientes | Usufruto de processos de entregas padronizados e automatizados com os clientes |
| x | Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega com os fornecedores | Usufruto de processos de entregas padronizados e automatizados com os fornecedores |
| v | Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado com os clientes | Utilização de troca de dados por meio de sistema eletrônico e integrado com os clientes |
| y | Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado com os fornecedores | Utilização de troca de dados por meio de sistema eletrônico e integrado com os fornecedores |
| w | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos com os clientes | Compartilhamento e acessibilidade das previsões conjuntas com os clientes |
| z | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos com os fornecedores | Compartilhamento e acessibilidade das previsões conjuntas com os fornecedores |

* Elaboradas com base em R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005)

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 14 expõe as variáveis operacionais com suas definições utilizados no questionário para os MI e a fontes utilizadas para preparar os indicadores. Teve-se por base também a discussão realizada na Seção 2.5.6. Os MI estão ligados à motivação interorganizacional, por isso os itens *aa* e *ab* foram construídos e adaptados de Wagner e Lindemann (2008), os quais consideraram a motivação colaborativa pela promessa de compartilhamento de resultados futuros. Os itens *ac* e *ad* foram construídos considerando a partilha de informações estratégicas, porém o item *ad* considera a condição de “compensar o esforço” como uma recompensa, tal como sugerem R. Cooper e Slagmulder (1999b).

Quadro 14 - Variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para os Mecanismos incentivadores

| ID | Variáveis operacionais | Definições operacionais |
|----|--|--|
| aa | Distribuição de ganhos conjuntos com os clientes | Ação de distribuir recursos monetários entre os membros da cadeia como uma forma de motivação com os clientes* |
| ab | Distribuição de ganhos conjuntos com os fornecedores | Ação de distribuir recursos monetários entre os membros da cadeia como uma forma de motivação com os fornecedores* |
| ac | Acesso às informações valiosas da empresa como fornecedora | Ação de oferecer a acesso às informações valiosas ao comprador** |
| ad | Acesso às informações valiosas da empresa como compradora | Ação de oferecer a acesso às informações valiosas ao fornecedor** |

*Elaboradas com base em Dekker (2003), Jarimo e Kulmala (2008), Kajüter e Kulmala (2005) e com adaptações de Wagner e Lindemann (2008)

**Elaborado com base em R. Cooper e Slagmulder (1999b), Dyer e Chu (2003) e Samaddar et al. (2006);

Fonte: elaborado pelo autor.

Essencialmente, o instrumento utilizou-se de **questões fechadas**, pois propiciam a rapidez de escolha para os respondentes, a facilidade de codificação dos dados e as opções são mutuamente exclusivas e coletivamente exaustiva (Forza, 2002).

Itens relativos aos atributos transacionais foram operacionalizados e adaptados para fins de análise descritiva e análises complementares. As adaptações visam homogeneizar os itens declaratórios em relação ao questionário como um todo. Para isso colocou-se os itens em primeira pessoa do plural. A medição destes atributos é subjetiva, tida como difícil de se captar (Dyer, 1996; Grover & Malhotra, 2003; Masten, 1984), por isso parte destas variáveis são analisadas descritivamente. O Quadro 15 fornece as variáveis operacionais, as definições.

Quadro 15 – Constructos, variáveis, definições operacionais e itens declaratórios para os atributos transacionais

| ID | Variáveis operacionais | Definições operacionais |
|----|--|--|
| e1 | Especificidade de ativos com os clientes | Ação de investir em compartilhamento de empregados* |
| e2 | | Ação de investir em partilha de especialidade e/ou tecnologia* |
| e3 | | Ação de investir em partilha de recursos físicos ou de sistemas de apoio* |
| e4 | Especificidade de ativos com os fornecedores | Ação de investir em partilha de empregados* |
| e5 | | Ação de investir em partilha de especialidade e/ou tecnologia* |
| e6 | | Ação de investir em partilha de recursos físicos ou de sistemas de apoio* |
| i1 | Incerteza ambiental | Atitude de reação em relação às alterações do mercado** |
| i2 | | Atitude de reação em relação às ações dos concorrentes** |
| i3 | | Atitude de reação em relação às ações dos compradores** |
| i4 | Incerteza comportamental | Atitude de reconhecer o esforço de detecção de fornecedores que atuam conforme os acordos de especificações de qualidade** |
| i5 | | Atitude de reconhecer o esforço para avaliar os fornecedores** |
| i6 | | Atitude de reconhecer a capacidade de monitoramento dos fornecedores** |
| f1 | Frequência da transação com os clientes | Repetição de uma transação com os clientes*** |
| f2 | Frequência da transação com os fornecedores | Repetição de uma transação com os fornecedores*** |
| o1 | Noção de Oportunismo da empresa como fornecedora | Noção de oportunismo pela crença de que o comprador irá tirar vantagem injustamente**** |
| o2 | Noção de Oportunismo da empresa como compradora | Noção de oportunismo pela crença de que o fornecedor irá tirar vantagem injustamente**** |

* Adaptado de Nyaga et al. (2010); **Adaptado de Hoffmann et al. (2013);
 *** Elaborado com base em Williamson (1979, 1985, 1991, 1998), Parkhe (1993) e Ambrozini (2016);
 ****Adaptado de Sako (1992, 1998) e Sako e Helper (1998).

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3.1.2 Escalas de mensuração (scaling)

Para o questionário, utilizou-se escalas Likert de 11 pontos (de 0 a 10), questões dicotômicas, questões de múltipla escolha com resposta única e questão de resposta livre. A escala de **11 pontos** permite diluir possíveis efeitos de um ponto neutro, bem como fornece uma tendência mais próxima da normalidade (Leung, 2011) e uma sensibilidade de mensuração mais alta quando comparada a escala de menores pontos (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014). Ainda que haja um maior esforço do respondente para a escolha dos itens, uma escala

de 0 a 10 é um sistema natural e popular, facilmente compreendida (Leung, 2011). As intensidades de atitudes usadas foram: a) nunca-sempre; b) discordo plenamente-concordo plenamente; e c) pouco frequentemente-muito frequentemente. Na intensidade da escala, o "0" transmite uma imagem de ausência do atributo e o "10" indica a presença plena do atributo.

Elaborou-se também questões dicotômicas e de múltipla escolha. As questões dicotômicas oferecem alternativas opostas, enquanto questões de múltipla escolha são convenientes quando busca-se preferências, interesses ou concordâncias de maneira gradativa ou quando se oferece mais de duas alternativas (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014). Aplicou-se questões descritivas sobre o perfil do respondente e da organização, as quais são questões factuais a respeito de atributos presentes (Oppenheim, 2001).

Em relação ao respondente, o pesquisador elaborou questões sobre a idade, o cargo ou função, tempo de ocupação no cargo, o nível de formação e a área de formação. Em relação à empresa, questionou-se sobre o tempo de atuação da empresa no mercado, a quantidade de colaboradores, o faturamento bruto anual, a atitude exportação e vendas ao mercado interno de produtos, tipo de produção, estilo de móveis, linha de móveis e uma questão sobre os benefícios auferidos pela empresa por estar situada na área do aglomerado produtivo de Arapongas.

3.3.1.3 Respondentes ou informantes-chaves

O conceito de confiança é leve em termos de medição e baseia-se em juízos pessoais apontados pelos respondentes (Seppänen et al., 2007). Os trabalhos de Sako e Helper (1998), Dyer e Chu (2000) e Norman (2002), que investigaram as confianças da tipologia de Sako (1992), tiveram como informantes-chaves os gerentes de compra, os proprietários e presidentes das empresas. Outrossim, a pesquisa sobre confiança de Johnston et al. (2004) considerou o gerente de compras e o responsável pelo departamento contábil como informantes relevantes.

Pesquisas de IOCM e CLA tiveram como respondentes os diretores administrativo, funcionários compradores, contadores, gerentes de mercado, coordenadores de projetos, funcionários de logísticas, gerente da cadeia de suprimentos, analista da cadeia de valor (Agndal & Nilsson, 2009, 2010; Caglio & Ditillo, 2012). Considerando que as variáveis apresentados por R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005) são conexos a literatura de gestão de suprimentos, então considera-se pertinente ter como respondente profissionais como o gerente de produção, o gerente de suprimentos e o representante de logística, entre os demais citados.

3.3.1.4 Organização do questionário

Geralmente, o conteúdo das perguntas de levantamento abrange questões sobre níveis de atitudes, opiniões, expectativas, dados de perfil pessoal e empresarial (Martins & Theóphilo, 2009). O contexto, a sequência das declarações e questões e as categorias de respostas devem contribuir para que o entrevistado compreenda o questionário (Oppenheim, 2001). Em razão disso, organizou-se o questionário em sete (7) blocos, conforme expõem o Quadro 16. O primeiro bloco aborda questões e apresenta os itens de declarações para a confiança interorganizacional. Os três blocos seguintes tratam as questões e as declarações sobre os MD, os MC e os MI. O sexto bloco manifesta questões e declarações sobre os atributos transacionais e a noção de oportunismo. Por fim, o sétimo bloco trata sobre as questões relativas ao perfil do respondente e ao perfil organizacional. As questões sobre o perfil do respondente e da organização são organizadas ao final do questionário, pois isto aumenta a possibilidade de convencer o respondente da legitimidade do levantamento, bem como de oferecer questões que exijam menores esforços de raciocínio, permitindo um “descanso mental” (Oppenheim, 2001).

Quadro 16 - Organização do questionário

| Nº | Nome do bloco | Tipo de escala | Objetivos dos blocos |
|----|--|----------------|---|
| | Declarações e questões inerentes à (aos) ... | | As respostas deste bloco ajudam a entender a percepção do respondente em relação à (aos/às) ... |
| 1 | Confiança interorganizacional | A, B | ... confiança interorganizacional como um comportamento interorganizacional |
| 2 | MD relativas à empresa como compradora | A | ... MD como atitudes da empresa como compradora |
| 3 | MD, relativas à empresa como fornecedora | A | ... MD como atitudes da empresa como fornecedora |
| 4 | MC, relativas às atuações conjuntas | A | ... MC como uma atitude conjunta |
| 5 | Mecanismos incentivadores | A | ... MI como atitudes individuais e conjuntas |
| 6 | Atributos transacionais | A, B | ... características transacionais das organizações investigadas |
| 7 | Perfil da organização e do respondente | A, B, C, D | ... suas próprias características e classificar descritivamente os respondentes da pesquisa e as organizações investigadas. |

A: Escala Likert Ordinal (11 pontos); B: Escala Dicotômica Nominal (2 pontos); C: Questão de resposta livre; D: Escala Nominal de múltipla escolha, resposta única (múltiplos pontos na escala)

Fonte: elaborado pelo autor.

Um instrumento de coleta de dados formulado precisa ter qualidade em termos de confiabilidade e validade, características fundamentais de um questionário (Vieira, 2009).

3.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO INSTRUMENTO

Antes da aplicação do questionário, o instrumento foi submetido ao teste piloto com o propósito de revistar, testar, verificar os primeiros elementos de confiabilidade e validade. A

qualidade do instrumento foi checada por meio da confiabilidade, qual refere-se a distribuição consistente de respostas obtidas e da validade, a qual representa aquilo que o instrumento se propõe a medir (Brace, 2008).

3.4.1 Teste piloto⁷

O teste piloto serve para detectar fragilidades no instrumento de pesquisa, auxiliar no estabelecimento da validade e a confiabilidade de um instrumento e melhorar as questões formuladas (Brace, 2008; D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014; Creswell, 2010).

Marconi e Lakatos (2012) orienta que, após elaborado o questionário, deve-se testá-lo antes de sua utilização definitiva, aplicando o instrumento em uma pequena amostra. A partir disso, analisa-se os dados para identificar possíveis falhas, inconsistências, complexidade das questões, ambiguidades, questões confusas, excessos de questões etc. (Marconi & Lakatos, 2012). Observado as falhas, reformula-se o instrumento de pesquisa.

Executa-se o teste piloto em **duas etapas**: i) painel com especialistas; e ii) operacionalização com as organizações. Em ambas as etapas, segue-se a sugestão de Martins e Theóphilo (2009) de ter de 3 (três) a 10 (dez) colaboradores. Este processo visa para reduzir os erros de respostas, quando não há a compreensão plena das questões e declarações do questionário pelo respondente (Forza, 2002).

O painel com especialistas aumenta a confiabilidade, a validação de conteúdo e a validação aparente. O instrumento foi submetido à um conjunto de especialista (Apêndice IV) avaliou o questionário para apontar falhas, sugestões, críticas, expor opiniões quanto ao conteúdo (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014; Sampieri et al., 2013). Os especialistas foram compostos por: 1 (um) professor doutor e 2 (dois) profissionais contábeis. Todos responderam ao questionário para que o tempo de leitura e resposta do instrumento pudesse ser avaliado. Eles também responderam um formulário com questões sobre os aspectos de pertinência em relação a cada bloco do questionário. Os aspectos foram: Objetividade, Clareza, Simplicidade, Conformidade e Credibilidade. Junto a isto, receberam um Documento de apoio (Apêndice V) com os nomes das variáveis, as definições operacionais e a descrição do conceito e foram

⁷ Pesquisadores como Vieira (2009, p. 103) e Marconi e Lakatos (2012, p. 88) denominam de “pré-teste”. Autores como Forza (2002, p. 171), Sampieri et al. (2013, p. 228), D. R. Cooper e Schindler (2011, p. 91, 2014, p. 84) denominam a testagem questionário de “teste piloto”. Nesta pesquisa, ambos os termos são considerados como sinônimos.

questionados quanto a clareza, correspondência e representatividades destes elementos. Esta etapa foi realizada entre setembro e outubro de 2016.

A segunda etapa também auxilia no aprimoramento do instrumento para efeitos de confiabilidade e validação. Após os ajustes recomendados pelos especialistas, aplicou-se o questionário em 10 (dez) organizações do setor de indústrias moveleiras em Cambé e Rolandia, cidades próximas a Araongas/PR, para que profissionais do setor fizessem apontamentos. A aplicação teve em vista o ajuste final do questionário, considerando a finalidade da pesquisa (Martins & Theóphilo, 2009). Realizou-se esta segunda etapa do teste em outubro de 2016.

Os especialistas e profissionais sugeriram as seguintes modificações: a) remoção dos títulos dos blocos para evitar possíveis vieses; b) o tratamento do item *i* do questionário como declaração reversa; c) a alteração da terminologia de "proprietária" para "própria" nos itens e2 e e5; d) a utilização do termo "Clientes" para referir-se as organizações da cadeia de suprimentos que estão a jusante da empresa, enquanto o termo "Comprador" é utilizado para referir-se a empresa como entidade compradora⁸; d) a especificação do significado de "longo prazo" para "anos" na questão 5 e) ajustes de formulações de frases em geral; f) inclusão da questão a respeito do tempo de cargo na empresa. Todas as sugestões foram acatadas pelo pesquisador. Os especialistas consideraram o questionário aparentemente bem apresentado e adequado. Todos os especialistas julgaram adequado as correspondências entre as variáveis, as definições operacionais e os conceitos/descrições relativas apresentados. O tempo de tempo de leitura e resposta do instrumento de pesquisa, segundo os especialistas, é de 8 a 12 minutos, sendo 15 minutos sugerido como recomendado para o questionário que foi formulado.

3.4.2 Confiabilidade

A confiabilidade de um instrumento de pesquisa representa o "grau em que um instrumento produz resultados consistentes e coerentes" (Sampieri et al., 2013, p. 218). A confiabilidade da pesquisa se pauta no Coeficiente de Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) e na Confiabilidade Composta (CR - *Composite Reliability*).

O Alfa de Cronbach (α) representa uma medida de consistência interna, útil para verificar se um instrumento ou questionário é confiável ou não (Sampieri et al., 2013). Este coeficiente varia entre 0 e 1 ou entre 0% e 100% (Martins & Theóphilo, 2009) e não há uma

⁸ Foi sugerido pelos especialistas, para fins de operacionalização, a utilização dos termos "clientes" e "comprador" para que o respondente distinga entre a sua empresa como entidade compradora de seus compradores (clientes), entretanto essas terminologias são tratadas, teoricamente, como sinônimos.

regra para definir o valor de corte que determina o mínimo aceitável para o coeficiente. Valores acima de 0,70 são recomendáveis para ser o valor mínimo aceitável de consistência interna (Hair Jr, Anderson, Tatham, & Black, 2005; Martins & Theóphilo, 2009; Sampieri et al., 2013). Valores abaixo de 0,70 são considerados aceitáveis, especialmente, em pesquisas de natureza exploratória, porém valores abaixo de 0,60 pode indicar consistência interna insatisfatória (N. K. Malhotra & Birks, 2005). Em síntese, considera-se, nesta pesquisa, 0,60 como valor mínimo aceitável para o instrumento ser considerado confiável, entretanto 0,70 é um valor recomendado. Já, a Confiabilidade Composta (CR - *Composite Reliability*) é um indicador obtido a partir das cargas fatoriais obtidas da análise fatorial, a qual tem como recomendação um valor mínimo de 0,70 para ser considerado confiável (Hair Jr et al., 2005).

Os coeficientes de confiabilidade são expressos por meio das seguintes equações:

Equação 1 - Coeficientes de confiabilidade Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{n\rho}{1 + (n - 1)\rho}$$

Fonte: elaborado com base em Cronbach (1951).

Os símbolos desta equação representam: α = coeficiente alfa; n = Tamanho da população; ρ = média dos coeficientes de correlação linear (Pearson). O coeficiente é aceitável se for maior que 0,60 ou recomendável se for maior que 0,70.

Equação 2 - Coeficientes de confiabilidade Composite Reliability (CR)

$$CR = \frac{(\sum \lambda_j)^2}{(\sum \lambda_j)^2 + \sum E_j}$$

Fonte: elaborado com base em Hair Jr et al. (2005).

Os símbolos desta equação representam: λ_j = carga fatorial padronizada do indicador (assertiva) j ; E_j = o erro de mensuração do indicador j , calculado como 1- confiabilidade do indicador. O coeficiente é aceitável se for maior que 0,70.

Outra medida utilizada é a Variância extraída média (AVE) que traduz a quantidade total de variância compartilhada dos itens dos questionários para os fatores. Os valores adequados para os constructos devem ficar acima de 0,50 (Hair Jr et al., 2005).

3.4.3 Validação

De acordo com D. R. Cooper e Schindler (2011, 2014), existem várias formas de validade, porém duas são as formas principais: a validade externa e interna. A validade externa está ligada a capacidade de generalização dos dados entre pessoas, ambientes e épocas (D. R.

Cooper & Schindler, 2011, 2014). A validade interna pode ser composta pelas validades de conteúdo, de especialista ou validade aparente e, validade de constructo.

A validade de conteúdo significa o grau em que o instrumento de pesquisa representam domínio de conteúdo daquilo que se pretende mensurar (Sampieri et al., 2013). A validade de conteúdo depende do julgamento do pesquisador em definir cuidadosamente os tópicos, os itens e as escalas de mensuração e/ou por um conjunto de especialistas que avaliam o instrumento em relação o atendimento de padrões e de conteúdo (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014; Sampieri et al., 2013). Ao mesmo tempo, a validação aparente é obtida também. A validade aparente representa o grau em que, de modo aparente, um instrumento mensura as variáveis, a qual se propõem (Sampieri et al., 2013). Estas validades refletem a adequação da operacionalização em consonância com os aspectos conceituais do constructo (Bisbe, Batista-Foguet, & Chenhall, 2007).

Validade de constructo denota a capacidade de um instrumento medir e representar o conceito teórico (Sampieri et al., 2013). Nesta pesquisa, a validade de constructo é obtida em três etapas: i) especificação teórica (revisão de literatura); ii) aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) para obtenção de evidência relacionada ao constructo; e iii) interpretação da evidência e julgamento teórico da informações obtidas (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014; Hair Jr et al., 2005; Sampieri et al., 2013). Na prática, as validades são observadas pelos indicadores de validade convergente e validade divergente. A validade convergente foi estimada pelo AVE ($AVE > 0,50$) e a validade discriminante foi avaliada por duas condições, as quais o AVE é maior que: i) a Máxima Variância Compartilhada (MSV) e; ii) a Média das Variâncias Compartilhadas (ASV) (Fornell & Larcker, 1981; Hair Jr et al., 2005).

A validade convergente estima a existência de correlações elevadas entre os itens de um mesmo fator, enquanto a validade divergente verifica se as variáveis de um fator se correlacionam altamente com variáveis de outro fator ou se o constructo abstrato é explicado melhor por outras variáveis de fatores distintos (Fornell & Larcker, 1981; Hair Jr et al., 2005).

A Validade de critério refere-se a validação do instrumento no momento em que os valores mensurados são comparados a algum critério externo (Sampieri et al., 2013). Nesta pesquisa, a validade de critério é obtida para a Especificidade de ativos pela comparação dos resultados com os valores de Nyaga et al. (2010).

3.4.4 Objetividade

A objetividade de um instrumento de pesquisa representa a independência de sua aplicação com a pessoa que aplica o questionário (Flick, 2015). De acordo com Flick (2015), a objetividade pode ser tida em termos de:

- *Objetividade da coleta de dados*: As respostas obtidas dos respondentes são independentes do pesquisador. Isto permite uma padronização no processo de coleta.
- *Objetividade na análise*: a classificação das respostas do questionário e os testes são independentes do pesquisador que as classificam;
- *Objetividade na interpretação dos resultados*: as interpretações dos resultados obtidos na análise são independentes do pesquisador, de sua visão subjetiva e de seus valores.

Estes aspectos eliminam a subjetividade do pesquisador em influenciar ou alterar as condições de coleta de dados. Ademais, as conclusões obtidas por meio da análise e interpretação dos resultados baseiam-se em dados reais obtidos, sem os aspectos de valores emocionais ou subjetivos do pesquisador (Forza, 2002). Em observância a isto, o pesquisador compreende a que a objetividade favorece a aplicação do questionário de maneira precisa, ética e com o aumento da redução de vieses de coleta, análise e interpretação dos dados.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Após a elaboração do instrumento e a realização das adequações necessárias, aplicou-se o questionário nas indústrias moveleiras de Arapongas/PR, população alvo da pesquisa. As empresas que responderam o questionário é caracterizado pela amostragem obtida.

3.5.1 Definição de termos

Para apresentar os aspectos relacionados a população e a amostragem da pesquisa, torna-se necessário definir alguns conceitos e termos. De acordo com D. R. Cooper e Schindler (2011, 2014) e Forza (2002) define-se: i) *população* - o conjunto total de elementos sujeitos a inferências, a qual pode ser um grupo de pessoas ou empresas; ii) *elemento da população* - integrante da população, unidade de estudo; iii) *estrutura populacional* - listagem de todos os elementos da população, da qual a amostra pode ser extraída; iv) *amostra* - subconjunto populacional, compreendida pelos integrantes selecionados a partir de uma uma estrutura populacional; v) *sujeito* - um único integrante de uma amostra; vi) *amostragem* - processo de

seleção de uma quantidade de elementos de uma população suficiente para a realização das análises e compreensão das propriedades.

3.5.2 População investigada

A população da pesquisa representa a Seção C de Indústria de Transformação, a Divisão 31 e o Grupo 310 de Fabricação de Móveis, segundo a classificação CNAE 2.0 da Comissão Nacional de Classificação (CONCLA, 2007). Dentro deste Grupo, considerou-se três classes de atividades presentes na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) relacionadas a Fabricação de Móveis: i) fabricação de móveis com predominância em metal (CNAE: 3101-1/00); ii) fabricação de móveis com predominância em madeira (CNAE: 3102-2/00); e iii) fabricação de móveis de outros materiais, exceto madeira e metal (CNAE: 3103-9/00) (CONCLA, 2007).

A estrutura populacional foi estabelecida por meio do Catálogo da Indústrias 2016 da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP, 2016) e do Catálogo disponibilizado pelo Sindicato das Indústrias de Móveis de Araçongas (SIMA 2016). Segundo o FIEP existem 75 indústrias moveleiras em Araçongas, porém o SIMA apontou a existência de 105 empresas associadas na listagem base que exercem as atividades da CNAE listada anteriormente, resultando numa população inicial de 180 empresas de todos os portes. Para certificar a quantidade real da população foram realizadas algumas exclusões de elementos da população pelos critérios: i) registro duplicado da mesma empresa nas listagens; ii) situação cadastral baixada ou alterada para outras atividades do CNPJ, verificado na Receita Federal; iii) situação cadastral e inscrição estadual baixada ou desabilitada, verificado no Sintegra; iv) empresas que não atuam com os CNAEs estipulados pela pesquisa em sua atividade principal; v) empresas com o estabelecimento físico fechado e/ou sem execução da atividade operacional; vi) empresas com atividades encerradas, cuja informação foi obtida por meio de escritórios contábeis;

Após a aplicação destes critérios obteve-se uma população real de **63 sujeitos**, os quais compõem a estrutura populacional, atuantes no setor moveleiro em Araçongas. O uso da classificação da indústria fornecida pelos códigos do CNAE e de um catálogo de publicação oficial é útil para enquadrar a população e constituir a amostragem. Ademais, o Catálogo da Indústrias 2015 fornece informações tais como: CNPJ, cidade, endereço, telefone, fax, CEP, e-mail, site, tipo de atividade, tipo de produtos fabricados, número de empregados, atuação de mercado (importador/exportador) (FIEP, 2016).

3.5.3 Amostragem

As amostras de uma pesquisa, geralmente, são agrupadas em dois conjuntos: a amostragem probabilística e não probabilística. A amostra probabilística refere-se a mesma probabilidade conhecida de um elemento qualquer da população de ser selecionada, ao passo que a amostragem não-probabilística não possui uma probabilidade amostral conhecida (Agresti & Finlay, 2012; Forza, 2002). O uso de uma amostragem probabilística assegura a representatividade da amostra em situações em que o pesquisador possui o interesse de generalização dos resultados (Forza, 2002). Para a condução da pesquisa, realizou-se um processo de seleção probabilística, considerando uma amostra aleatória simples. Uma seleção de uma amostra aleatória simples permite extrair uma amostra representativa da população (Bruni, 2010). Assim, estimou-se uma amostra aleatória mínima para populações finitas, como demonstra o Equação 3, a fim de se ter um parâmetro da amostragem populacional.

Equação 3 - Tamanho da amostra para se estimar uma proporção de população finita

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fonte: exposta segundo Martins e Theóphilo (2009).

Os símbolos representam: **N** = Tamanho da população; **Z** = abscissa da normal padrão; **p** = estimativa da proporção; **q** = estimativa da proporção não esperada ($q=1 - p$); **d** = erro amostral; **n** = tamanho da amostra aleatória simples a ser selecionada da população.

Por estimativa, calculou-se uma amostra mínima para a população de 63 indústrias moveleiras ao nível de confiança de 95%, considerando um 1,96 (distribuição normal). Os valores estimados para a estimativa da proporção são desconhecidos. Neste caso, Martins e Theóphilo (2009) e Triola (2015) recomendam o uso de 0,5. Foram feitos cálculos com margem de erro de 10% e 5%, como observado no Equação 4

Equação 4 - Cálculos da amostragem mínima com margem de erro de 10% e 5% respectivamente

Cálculo para margem de erro de 10%

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 63}{0,1^2(63 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{60,51}{0,62 + 0,9604}$$

$$n = \frac{60,51}{1,52}$$

$$n = 38,28$$

Cálculo para margem de erro de 5%

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 63}{0,05^2(63 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{72,03}{0,155 + 0,9604}$$

$$n = \frac{60,51}{1,11}$$

$$n = 54,24$$

Fonte: elaborado pelo autor.

Considerando o cálculo obteve-se um tamanho mínimo amostral de 38 sujeitos, indústrias moveleiras. Com a coleta de dados, obteve-se um total de **41 respostas** das indústrias

moveleiras de Arapongas, o qual representa 65,07% das empresas moveleiras, ultrapassando o volume mínimo amostral. Nas análises, o porte das empresas da amostra é classificado segundo o número de empregados, conforme Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2004) e, segundo o critério da faixa de faturamento bruto do BNDES (2016).

3.5.4 Credibilidade e limitações da pesquisa

Sudman (1983) propõem a utilização de uma escala de credibilidade para concretizar a noção de credibilidade de um estudo, organizar a discussão e as limitações da pesquisa. Segundo, ele uma pontuação baixa pode representar uma credibilidade reduzida e um aumento da incerteza em relação a generalização dos resultados (Sudman, 1983). O Quadro 17 apresenta os critérios, os itens relativos e a pontuação referente. A pontuação estipulada apresentada representa um julgamento do pesquisador, o qual, neste caso, manteve a pontuação proposta por Sudman (1983).

Quadro 17 - Escala de Credibilidade

| Crítérios | Identificação do critério | Itens | Score |
|---|----------------------------------|--|--------------|
| Dispersão geográfica | SC-A1 | Local único | 0 |
| | | <i>Diversos locais combinados ou comparados</i> | |
| | | Geografia limitada | 4 |
| | | Geografia generalizada | 6 |
| | | Universo total | 10 |
| Discussão de Limitações | SC-A2 | Sem discussão | 0 |
| | | Breve discussão | 3 |
| | | Discussão detalhada | 5 |
| Uso de populações especiais | SC-A3 | Erros óbvios na amostra que podem afetar o resultado | -5 |
| | | Utilizado por conveniência sem viés de erros (amostragem não-probabilística) | 0 |
| | | Necessária para testar a teoria (amostragem probabilística) | 5 |
| | | População em geral | 5 |
| Tamanho da amostra para fins de análise | SC-B | Muito pequena para análises significativas. | 0 |
| | | Adequados para algumas análises, mas não para todas as principais análises. | 3 |
| | | Adequado para fins de estudo | 5 |
| Aplicação da amostra (taxa de retorno) | SC-C | Baixa taxa de respostas | 0 |
| | | Alguma evidência do trabalho de campo | 3 |
| | | Taxa de resposta razoável | 5 |
| Uso de recursos | SC-D | Baixo uso de recursos | 0 |
| | | Utilização razoável de recursos | 3 |
| | | Uso ótimo de recursos | 5 |
| Total de pontos possíveis | | | 35 |

Fonte: adaptado de Sudman (1983).

Sudman (1983) entende que uma baixa qualidade amostral não deve levar o leitor a uma crença de que os resultados são inválidos ou que os resultados são altamente corretos. A preocupação com o procedimento de amostragem pode levar a uma credibilidade reduzida dos achados e um aumento da incerteza acerca da generalização (Sudman, 1983). Para Sudman (1983), a refutação legítima das conclusões da pesquisa deve ser realizada por meio de outros estudos que contenham maior credibilidade.

O critério SC-A1 está ligada a delimitação geográfica do estudo. O estudo propõe a utilização de uma geográfica limitada, isto é, a pesquisa é executada em uma única cidade com empresas em várias localidades. A generalização geográfica apenas pode acontecer se outras localidades tiverem as mesmas condições do APL de Arapongas e se outros estudos futuros fornecerem resultados similares ou comparáveis. O critério SC-A2 evidencia a delimitação populacional do estudo em termos de resultados e sua comparação, confrontação e discussão com outras pesquisas (Sudman, 1983). Assim, quando não há estudos que permitam comparações e discussões, a limitação da pesquisa em termos de discussão é alta. Se há alguns estudos que permitam fazer análises comparações a discussão pode ser considerada como breve. Por fim, se existe a possibilidade de comparações de valor com outros estudos ou inferências aprofundadas e cuidados, considera-se que a discussão é detalhada o suficientemente e devidamente restrita ao objetivo do estudo. O critério SC-A3 representa a adequação da população ao estudo em questão e sua restrição em relação a populações gerais. A presente pesquisa se adequa, na delimitação e no instrumento, para as indústrias moveleiras de Arapongas/PR e a seleção amostral proposta é uma amostragem probabilística, a qual não pode ser generalizada para todos os tipos de indústrias (população em geral), embora possa haver comparações científicas com outros setores.

O critério SC-B representa a adequação do tamanho amostral para fins da análise do estudo. Recomenda-se que a amostra de trabalhos não-experimentais tenha pelo menos 30 observações, considerando o Teorema do Limite Central (Gray, 2004; Triola, 2015). Assim, uma amostra com 30 observações é tida como muito pequena. Se a amostragem estiver entre 30 e 38 (número da amostra mínima calculada), então as análises principais ficam restritas. Caso a amostra seja maior que 38, considera-se adequado para fins de estudo.

Em relação ao critério SC-C, a qualidade da amostra depende da sua concepção e do retorno obtido. Pela compreensão fornecida por Sudman (1983), a concepção refere-se a capacidade do pesquisador em selecionar a amostra. Assim, se a amostra é concebida por amostragem por acessibilidade, por exemplo, os nível de cooperação tende a ser menor e o viés amostral tende a ser maior (Sudman, 1983). Se a amostra é probabilística, o viés amostral é

reduzido e o nível de cooperação tende a ser elevado. De forma semelhante, o retorno obtido por pesquisas que utilizam coleta de dados por telefone e e-mail pode ser menor em relação as coletas de dados realizados pessoalmente. Isto posto, considera-se que a taxa de respostas ou a taxa de retorno representa o nível de cooperação dos respondentes após a aplicação do instrumento de coleta de dados. Neste sentido, considera-se que a execução amostral possui: a) baixa taxa de resposta quando o retorno fica inferior a 60% de retorno (38 empresas), considerando uma distribuição normal e uma margem de erro de 10%; b) alguma evidência de trabalho de campo quando alcança pelo menos 60%; e c) taxa de resposta razoável quando alcança 74% ou 80% de retorno, considerando um nível de confiança de 90% e 95% respectivamente. Estes percentuais foram estipulados conforme o tamanho populacional do estudo e a tabela de determinação mínima de retorno apresentada por Barlett, Kotrlík e Higgins (2001). Os 60% representa o mínimo aceitável de retorno, tendo em vista as análises.

Em relação ao critério SC-D refere-se à utilização eficiente de recursos para captação de amostra menos parcial e a redução de dispêndios reduzidos. Considera-se que: a) a utilização baixa de recursos denota que os gastos do pesquisador foram insuficientes para obter uma amostra de alta qualidade; b) a utilização justa dos recursos representa que os gastos foram suficientes para obter uma amostra razoável para as análises; e c) a utilização ótima representa que os gastos realizados para obter uma amostra de qualidade foram baixos.

Ressalta-se que estes critérios são de caráter subjetivo e servem para fornecer uma noção quanto a qualidade da amostra em relação aos resultados. Além disso, também serve para categorizar, esclarecer as limitações e generalizações do estudo (Sudman, 1983).

3.6 EXECUÇÃO DO *SURVEY* E RECURSOS DE ANÁLISES DE DADOS

Esta seção apresenta administração do instrumento, a forma de aplicação do *survey* para a coleta de dados e os recursos de análises utilizados para a extração dos resultados da pesquisa.

3.6.1 Administração do instrumento de mensuração

A aplicação do questionário visa a obtenção de dados, requerendo a cooperação dos respondentes. Conduziu-se a presente pesquisa por **entrevista pessoal**, isto é, aplica-se o questionário com a presença do pesquisador. O período de coleta de dados por meio de questionários ocorreu entre outubro e dezembro de 2016. Esta abordagem de comunicação é uma conversação pessoal e bidirecional entre o respondente, representante da amostra, e o

pesquisador, ou seja, é uma solicitação direta de informações do respondente pelo entrevistador (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014; Forza, 2002).

Entre os aspectos de utilidade desta abordagem, consideradas por Forza (2002) e D. R. Cooper e Schindler (2011, 2014), estão: a) o alto grau de cooperação dos respondentes; b) a possibilidade do pesquisador sanar dúvidas do respondente pelo detalhamento e explicações das questões; c) a solicitação de respostas; d) o uso de questões de acompanhamentos; e) o uso de auxílios visuais; f) a possibilidade pré-filtragem dos respondentes para assegurar o enquadramento deles no perfil da população; g) capacidade maior de alcance da população; h) maiores taxas de resposta; i) aumento da confiabilidade para o seguimento das instruções do questionário. Por outro lado, algumas limitações podem existir como o alto custo, grande período de coleta de dados, acompanhamento intensivo, possibilidades de influências do pesquisador, possíveis relutâncias do respondente em cooperar; maior estresse para o pesquisador e para o respondente (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014; Forza, 2002).

A estratégia de abordagem para a coleta de dados aconteceu assim: a) executou-se um agendamento prévio por telefone, utilizando as informações de contato contida no catálogo da FIEP e do SIMA, com a primeira exposição da pesquisa e a identificação dos respondentes; e depois b) efetuou-se uma visita para aplicação do questionário pessoalmente. A realização de contato por telefone antes da aplicação do questionário permitiu a validação da entrevista pessoal, garantindo o respondente adequado a pesquisa (Fowler Jr., 2011, pp. 172–173).

3.6.2 Recursos de análises de dados

Após a coleta, os dados foram tabulados e organizados de modo a permitir a realização das análises, as quais são as análises descritivas dos dados e as análises inferenciais dos dados.

A análise estatística descritiva dos dados compreende “a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados” (Martins & Theóphilo, 2009, p. 108). O objetivo fundamental da estatística descritiva é sintetizar os dados para uma forma simples e de fácil entendimento sem que haja a perda de muitas informações ou sem a criação de distorções (Agresti & Finlay, 2012). Gráficos, tabelas, números de percentuais e cálculos de medidas são recursos, normalmente, utilizados para representar o rol de dados coletados (Agresti & Finlay, 2012; Martins & Theóphilo, 2009). Médias, medianas, modas, desvio padrão, distribuição de frequências são medidas descritivas utilizadas para analisar as variáveis do estudo. Estas informações são confrontadas com a literatura contida no referencial teórico para fornecer contextualizações e explicações quanto aos valores calculados.

A estatística inferencial compõe-se de “métodos que tornam possível a estimação de características de uma mesma população baseadas nos resultados amostrais” (Martins & Theóphilo, 2009, p. 108). A estatística inferencial permite a realização de previsões sobre parâmetros populacionais, a partir de dados amostrais e por ela realizou-se análises por meio dos coeficientes de Pearson e Spearman (Agresti & Finlay, 2012; Field, 2009).

O coeficiente de correlação linear de Pearson mede a força de correlação linear entre duas variáveis em uma amostra, é utilizado para verificar o nível de associação entre as variáveis e serve para analisar as hipóteses correlacionais propostas (Agresti & Finlay, 2012; Field, 2009; Sampieri et al., 2013). Trata-se de uma correlação paramétrica que exigem duas variáveis contínuas, mensuradas pela escala tipo Likert (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014). Nesta análise, as variáveis não são consideradas como dependentes ou independentes, mas são tidas como simétricas em termos de tratamento, pois a interpretação do coeficiente $r(x, y)$ é a mesma do coeficiente $r(y, x)$ e não se avalia a causalidade (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014; Sampieri et al., 2013). O coeficiente de correlação revela o grau e a direção das relações (Agresti & Finlay, 2012; D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014).

Conforme o Quadro 18, o valor deste coeficiente pode variar entre -1,00 e +1,00, onde o sinal indica a direção da relação e o valor em si indica o grau (Bruni, 2010; D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014; Sampieri et al., 2013). Se o coeficiente estiver próximo de -1,00, então a relação pode ser considerada forte, porém negativa. Caso contrário, se estiver próximo de +1,00, então a relação pode ser considerada forte, porém positiva. Caso seja 0 ou próximo de zero, a relação é considerada inexistente ou fraca.

Quadro 18 - Interpretação do valor do Coeficiente r de Pearson

| Valor de r | -1 | -,90 | -,75 | -,50 | -,25 | -,10 | 0 | +,10 | +,25 | +,50 | +,75 | +,90 | +1 |
|--|---------------------|------|------|------|------|------|---|---------------------|------|------|------|------|----|
| Grau | P | MP | C | M | F | MF | R | MF | F | M | C | MP | P |
| Direção | Correlação negativa | | | | | | | Correlação positiva | | | | | |
| Nota: P – Perfeito; MP - Muito forte (quase perfeito); C – Considerável; M – Médio; F – Fraco; MF - Muito fraco; R – Não há correlação entre as variáveis; | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: adaptado de Sampieri et al. (2013, p. 327).

Quando o coeficiente de Pearson é elevado ao quadrado (r^2), obtém-se o coeficiente de determinação, cujo resultado indica a variância de fatores comuns, ou seja, o percentual da variação de uma variável em função da variação de outra variável (Bruni, 2010; Sampieri et al., 2013). Desta forma, realiza-se o cálculo da variância comum como uma explicação. Após isto, realiza-se o teste de significância de r por meio do teste de hipótese para correlação, usando o Valor de P de um Teste t (Triola, 2015). Este teste serve para determinar se o valor do

coeficiente r encontrado representa um desvio ao acaso ou não da população, permitindo verificar a importância de r (D. R. Cooper & Schindler, 2011, 2014).

A correlação de Spearman é utilizada também, pois as escalas Likert são consideradas em nível ordinal, logo podem se tratadas como dados não-paramétricos mesmo se houver violação das suposições paramétricas (Agresti & Finlay, 2012; Field, 2009).

Neste trabalho verifica-se as relações entre os mecanismos e a tipologia de confiança, tanto em nível de variável quanto em nível de constructo. Por fim, a direção, o grau, a variância comum e o teste de significância são verificados e as informações são confrontadas com a literatura contida no referencial teórico. Para o desenvolvimento das análises estatísticas, utilizou-se os softwares Microsoft Excel 2016 e IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 21.0, considerados populares e de fácil aplicação (Agresti & Finlay, 2012).

3.7 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA

A pesquisa é conduzida de modo a evitar riscos aos respondentes, aos participantes e ao pesquisador. Ela envolve convencer e conquistar o respondente para uma cooperação, informando-os sobre os aspectos pela qual estão se voluntariando (Fowler Jr., 2011), por isso as seguintes informações são expostas na Carta de apresentação (Apêndice III) que acompanha o questionário: i) nomes da instituição, do pesquisador e do orientador; ii) o propósito, o assunto e a utilidade da pesquisa; iii) indicação de proteção do respondente no que tange a confidencialidade das informações; iv) a abrangência da pesquisa em termos geográficos e setorial; v) solicitação a responder às questões; vi) instruções gerais do questionário; vii) garantia ou benefício ao respondente pelas informações prestadas; e viii) agradecimentos.

Estas informações, especialmente, as de confidencialidade, visam proteger o respondente e facilitar o processo de coleta e registro dos dados. As informações como nome da organização, telefone, endereço, e-mail são utilizados apenas para acessar a amostra e não são associadas as informações obtidas pelo questionário. Os respondentes não são identificados e as suas informações de perfis obtido são tratados em conjuntos nas análises da pesquisa.

O pesquisador possui a responsabilidade ética de apresentar a pesquisa aos respondentes, fornecendo todas informações, e visitar os endereços com determinada segurança (Fowler Jr., 2011). Em razão disso, os agendamentos para a aplicação do questionário propiciaram o aumento da confiabilidade do respondente em atender o pesquisador e do pesquisador em realizar a visita. Realizou-se a abordagem de modo honesto, com a atenção aos detalhes que beneficiam a maximização da pesquisa, evitando esforços desnecessários.

4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A função do relatório é apresentar as evidências obtidas com a pesquisa, especialmente, ao que refere-se a confirmação ou refutação das hipóteses (Marconi & Lakatos, 2003). Esta seção apresenta a análise dos dados e a interpretação dos resultados composto, organizada assim: i) a análise descritiva; ii) a análises fatorial; e iii) as análises correlacionais.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A partir das informações empíricas obtidas, apresenta-se nesta seção as características da amostra de indústrias moveleiras do APL de Arapongas/PR. Os dados refletem a percepção dos respondentes em relação a conteúdo analisado. Para mais, as pontuações individuais obtidas pelo instrumento de pesquisa são detalhadas no Apêndice VI.

A normalidade univariada da amostra foi pressuposta por meio das análises das medidas de assimetria ($-3 < |Sk| < 3$) e curtose ($-10 < |Ku| < 10$) devido ao tamanho da amostra. Os parâmetros utilizados foram baseados em Kline (2011). Todas as variáveis observadas desta pesquisa atendem a esta condição, pressupondo-se a normalidade. Valores de assimetria e curtose também encontra-se no Apêndice VI.

4.1.1 O APL moveleiro de Arapongas

A indústria de móveis no Brasil é, historicamente, bastante difundida e especializada em produção de artigos de madeira em função dos fatores geográficos e climáticos do país que permite a abundância de recursos naturais (Galinari et al., 2013). Durante os anos 2000, o setor obteve crescimento anual médio de 1,7%, chegando a ter um crescimento acumulado de 21% em 2012 (Galinari et al., 2013). A produção industrial de móveis do Paraná concentra-se em Arapongas, cujas organizações possuem um foco em fabricação de móveis populares e atuam com maquinário avançado, exportando uma parcela da produção (Cunha et al., 2006). O APL moveleiro de Arapongas é considerado o maior polo do Paraná, estando entre os mais representativos da América do Sul (Cunha et al., 2006).

Em 1960, Arapongas possuía somente oito empresas de móveis (Cunha, 2006). De acordo com o Instituto Paranaense de Social e Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (IPARDES 2006), o parque industrial de móveis da cidade foi criado em 1966 por meio de incentivos da prefeitura local, propiciando a implantação de novas indústrias

e a ampliação das organizações existentes. O objetivo era promover a atividade industrial, diversificando a economia local que era dependente da agricultura, tanto que, em 1975, a cidade sofreu uma reestruturação econômica, forçando-se nas atividades das moveleiras (IPARDES 2006). Isto reforçou-se pela criação da Associação dos Moveleiros de Arapongas, depois denominada de Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA).

4.1.2 Análise descritiva do perfil dos respondentes da pesquisa

Em vista à distribuição dos respondentes em relação de gênero, constata-se que, do total de 41 respondentes do questionário, 33 (80,5%) pessoas são do gênero masculino e 8 (19,5%) do sexo gênero. Percebe-se uma grande predominância de homens em relação as mulheres no que tange as funções de alta responsabilidade. Todavia, quando analisado o total de mulheres, verifica-se que metade possuem entre 21 e 30 anos, ao passo que não houveram mulheres com mais de 51 anos de idade. A média das idades dos respondentes foi de 38,17 anos. O respondente mais novo é de 21 anos e o mais velho é de 60 anos. A Tabela 1 retrata a distribuição dos respondentes por faixa etária e por gênero, evidenciando-se quatro faixas. A maioria dos respondentes podem ser considerados como jovens adultos por possuírem uma idade entre 21 e 40 anos, representando 63,4% do total. Está informação pode indicar uma renovação ou a inserção de profissionais novos em cargos de importância. Por outro lado, profissionais com idade acima de 51 anos tiveram baixa participação na presente pesquisa.

Tabela 1 - Distribuição de respondentes por faixa etária e por gênero

| Faixa etária do respondente | Frequência (f) | | | f % | | | f acumulada (%) |
|-----------------------------|----------------|----------|-----------|-------------|-------------|------------|-----------------|
| | Masculino | Feminino | Total | Masculino | Feminino | Total | |
| De 31 a 40 anos | 11 | 3 | 14 | 26,8 | 7,3 | 34,1 | 34,1 |
| De 21 a 30 anos | 8 | 4 | 12 | 19,5 | 9,8 | 29,3 | 63,4 |
| De 41 a 50 anos | 9 | 1 | 10 | 22,0 | 2,4 | 24,4 | 87,8 |
| De 51 a 60 anos | 5 | - | 5 | 12,2 | - | 12,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 8 | 41 | 80,5 | 19,5 | 100 | |

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A Tabela 2 aponta o nível de formação dos respondentes. Ao investigar o nível de formação dos respondentes, constata-se que 28 profissionais (68% dos respondentes) possuem formação em nível superior (34%) ou pós-graduação (34% especializados). Encontrou-se dois profissionais mestres em cursos de contabilidade e farmácia. Não houve nenhum respondente com titulação acadêmica em doutorado.

Tabela 2 - Distribuição dos respondentes por nível de formação

| Faixa de nível de formação | Frequência (f) | f % | f acumulada (%) |
|-----------------------------------|-----------------------|------------|------------------------|
| Pós-graduação (especialização) | 14 | 34 | 34 |
| Ensino superior | 14 | 34 | 68 |
| Ensino médio | 8 | 20 | 88 |
| Pós-graduação (mestrado) | 2 | 5 | 93 |
| Ensino fundamental | 2 | 5 | 98 |
| Ensino técnico | 1 | 2 | 100 |
| Total | 41 | 100 | |

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Em relação a distribuição dos respondentes formados por área de formação, entre os 30 profissionais com ensino superior ou pós-graduação, verifica-se a predominância de pessoas formadas em administração (53%), contabilidade (20%) e engenharia (10%). Por outro lado, uma pequena parcela dos respondentes possui formação em áreas como economia (3,3%), marketing (3,3%), farmácia (3,3%), design de interiores (3,3%). Além destes, houve um respondente formado em dois cursos: administração e ciências contábeis.

Quanto a distribuição dos respondentes por cargo ou função, exposta na Tabela 3, percebe-se que os cargos/função de gerente de produção (19,5%), proprietário (19,5%) e gerente administrativo (12,2%) corresponde a mais da metade dos respondentes. Entre estes respondentes, há 4 gerentes de produção, 2 proprietários e 3 gerentes administrativos formados em administração. Percebe-se que administradores são profissionais significativos na indústria moveleira, pois sobressaem entre o volume de respondentes e por atuarem como gerentes de produção. Os demais respondentes distribuem-se entre analistas, gerentes de compra e de suprimentos, presidente, *controllers*, gerentes financeiros etc.

Tabela 3 - Distribuição dos respondentes por cargo ou função

| Cargo ou função do respondente | Frequência (f) | f % | f acumulada (%) |
|---------------------------------------|-----------------------|------------|------------------------|
| Gerente de produção | 8 | 19,5 | 19,5 |
| Proprietário | 8 | 19,5 | 39,0 |
| Gerente administrativo | 5 | 12,2 | 51,2 |
| <i>Controller</i> | 4 | 9,8 | 61,0 |
| Gerente financeiro | 3 | 7,3 | 68,3 |
| Contador/Administrador | 2 | 4,9 | 73,2 |
| Gerente de suprimentos | 1 | 2,4 | 75,6 |
| Presidente | 1 | 2,4 | 78,0 |
| Outros* | 9 | 22,0 | 100,0 |
| Total | 41 | 100 | |

* Referem-se a outros nove tipos de cargos com frequência relativa de 2,4% cada.

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

No que tange ao tempo de experiência no cargo, conforme Tabela 4, observa-se uma graduação decrescente de frequência entre as faixas.

Tabela 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de cargo ou função

| Tempo de cargo ou função | Frequência (f) | f % | f acumulada (%) |
|---------------------------------|-----------------------|------------|------------------------|
| Até 05 anos | 16 | 39,0 | 39,0 |
| Entre 06 e 10 anos | 13 | 31,7 | 70,7 |
| Entre 11 e 15 anos | 6 | 14,6 | 85,4 |
| Entre 16 e 20 anos | 4 | 9,8 | 95,1 |
| Acima de 21 anos | 2 | 4,9 | 100,0 |
| Total | 41 | 100 | |

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A faixas de até 05 anos possui 39% de respondentes indicando que muitos respondentes assumiram o cargo/função a pouco tempo em relação ao período de coleta de dados. A faixa entre 06 e 10 anos também é representativa por possuir 31,7% dos respondentes, isto é, trata-se de profissionais que assumiram suas responsabilidades entre 2006 e 2011 e possuem elevada experiência. As demais faixas apontam para a existência de 12 profissionais muito experientes no ramo de atividade em questão.

4.1.3 Análise descritiva do perfil das indústrias moveleiras investigadas

A Tabela 5 expõem o porte em termos de números de funcionários. Observando-a, o APL de Arapongas é constituído principalmente por pequenas e médias empresas, representando cerca de 80% da amostra. Esta informação corrobora com Cunha (2006), no sentido de que a amostragem da pesquisa dele foi constituída por pequenas e médias empresas moveleiras no APL de Arapongas, e com Gorini (1998) pela afirmação de que as pequenas e médias empresas predominam no mercado moveleiro segmentado. Microempresas e grandes empresas possuem baixa representatividade. Somente 6 empresas com até 19 colaboradores participaram da pesquisa, representando 14,6% da amostra. Ao mesmo tempo obteve-se dados de apenas duas empresas com mais de 500 colaboradores.

Tabela 5 - Distribuição das empresas por número de colaboradores

| Porte | Número de colaboradores | Frequência (f) | f % | f acumulada (%) |
|-----------------|--------------------------------|-----------------------|------------|------------------------|
| Pequena empresa | Entre 20 e 99 colaboradores | 19 | 46,3 | 46,3 |
| Média empresa | Entre 100 e 499 colaboradores | 14 | 34,2 | 80,5 |
| Microempresa | Até 19 colaboradores | 6 | 14,6 | 95,1 |
| Grande empresa | Mais de 500 colaboradores | 2 | 4,9 | 100,0 |
| | Total | 41 | 100 | |

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Em relação a empregabilidade, as organizações da amostra são responsáveis por empregar 5191 colaboradores. Deste total, as médias empresas empregam mais com 58,7% funcionários. Grandes empresas, pequenas empresas e microempresas possuem,

respectivamente, 23,1%, 17,2% e 1% do total de colaboradores. Neste aspecto, as médias empresas possuem relevância para região por empregar mais funcionários. Este resultando manteve-se consoante à pesquisa de Cunha (2006).

A representatividade muda quando considerado o porte pelo critério da faixa de faturamento bruto do BNDES (2016), tal como demonstra a Tabela 6. Pequenas e Micro empresas, as quais faturam 16 milhões ou menos, correspondem à maioria com cerca de 70% do APL. A proporção de médias empresas reduz-se de 14 empresas, (34,1%) segundo o número de colaboradores, para 8 empresas (19,5%), segundo o critério de faturamento. Por fim, houve somente 4 (9,8%) empresas com faturamento entre 90 milhões e 300 milhões.

Tabela 6 - Distribuição das empresas por faturamento bruto anual

| Porte | Faixa de faturamento (em reais) | Frequência (f) | f % | f acumulada (%) |
|----------------------|--|-----------------------|------------|----------------------------|
| Pequena empresa | Entre 2,4 milhões e 16 milhões | 15 | 36,6 | 36,6 |
| Microempresa | Menor ou igual a 2,4 milhões. | 14 | 34,1 | 70,7 |
| Média empresa | Entre 16 milhões e 90 milhões | 8 | 19,5 | 90,2 |
| Média-grande empresa | Entre 90 milhões e 300 milhões | 4 | 9,8 | 100,0 |
| Total | | 41 | 100 | |

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A maioria das empresas atuam no mercado a mais de 10 anos, tal como demonstrado na Tabela 7. Destacam-se as faixas entre 11 e 20 anos e entre 21 e 30 anos com 65,9% das empresas. Percebe-se que quase 20% das empresas entraram no mercado recentemente a menos de uma década. Por outro lado, somente 14,6% das empresas são empresas de longa data no mercado.

Tabela 7 - Distribuição das empresas por tempo de atuação no mercado

| Tempo de mercado | Frequência (f) | f % | f acumulada (%) |
|-------------------------|-----------------------|------------|------------------------|
| Entre 21 e 30 anos | 15 | 36,6 | 36,6 |
| Entre 11 e 20 anos | 12 | 29,3 | 65,9 |
| Até 10 anos | 8 | 19,5 | 85,4 |
| Entre 31 e 40 anos | 3 | 7,3 | 92,7 |
| Entre 41 e 50 anos | 2 | 4,9 | 97,6 |
| Acima de 50 anos | 1 | 2,4 | 100,0 |
| Total | 41 | 100 | |

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A maior parte da produção de todas as empresas é destinada para as vendas no mercado interno pela fabricação de móveis populares. Esta informação converge com os achados de Cunha (2006) e Garcia (2009), mas os achados divergem quando visto a distribuição de empresas exportadoras e não exportadoras de produtos. Das organizações do APL de Arapongas, 48,8% exportam seus produtos para outros países, enquanto o restante foca no atendimento ao mercado interno.

Em relação ao tipo de fabricação (processos produtivos), o APL produz 41,7% de móveis pela produção em série, 19,5% dos móveis são feitos apenas sob encomenda. Um número representativo de empresas (39%) é flexível ao ponto produzir em série e, ao mesmo tempo, atender clientes exigentes de produção personalizada ou sob encomenda.

A Tabela 8 exibe os estilos de móveis adotados pelas organizações. De maneira oposta a afirmação de Garcia (2009) de que as moveleiras de Arapongas empenham-se em produzir estofados, os achados da presente pesquisa encontrou a produção unicamente de móveis retilíneos em 65,9% das empresas. Este resultado reforça a tendência do APL em especialização de móveis retilíneos expressa por Cunha (2006). Os estofados são produzidos por 14,6% das organizações participantes da pesquisa. A quantidade de empresas que fabricam móveis retilíneos e coloniais ou curvos, móveis coloniais é baixíssima (14,7%). Encontrou-se uma empresa, a qual trabalha com produção de móveis por projetos específicos de caráter inovador original e assinados por *Design* e uma empresa com foco em produção de móveis tubulares.

Tabela 8 - Distribuição das empresas por estilo de móveis

| Estilo de móveis | Frequência (f) | f % | f acumulada (%) |
|--|-----------------------|------------|------------------------|
| Móveis retilíneos | 27 | 65,9 | 65,9 |
| Estofados | 6 | 14,6 | 80,5 |
| Móveis coloniais | 2 | 4,9 | 85,4 |
| Móveis retilíneos e coloniais | 2 | 4,9 | 90,2 |
| Móveis retilíneos e curvos | 2 | 4,9 | 95,1 |
| Móveis assinados por <i>Design</i> (estilo inovador original) | 1 | 2,4 | 97,6 |
| Móveis tubulares | 1 | 2,4 | 100,0 |
| Total | 41 | 100 | |

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A linha de móveis adotada pelas empresas pode ser vista na Tabela 9. A questão relativa a esta tabela permitia que um respondente marcasse mais de uma opção, por isso obteve-se 89 casos. Os dados revelaram que móveis para dormitórios (63,4% dos casos) e móveis para salas de estar (58,5% dos casos) são as linhas mais produzidas pelas moveleira em Arapongas.

Tabela 9 - Distribuição dos casos por linha de móveis

| Linha de móveis | Frequência (f) | f % | % dos casos |
|------------------------|-----------------------|------------|--------------------|
| Dormitórios | 26 | 29,2 | 63,4 |
| Sala | 24 | 27,0 | 58,5 |
| Cozinha | 14 | 15,7 | 34,1 |
| Escritório | 10 | 11,2 | 24,4 |
| Jardim | 4 | 4,5 | 9,8 |
| Banheiro | 4 | 4,5 | 9,8 |
| Corporativo e comércio | 4 | 4,5 | 9,8 |
| Outros | 3 | 3,4 | 7,3 |
| Total | 89 | 100 | 217,1 |

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Móveis de jardim, banheiro e de estabelecimento comercial são produzidos por poucas empresas especializadas nestes tipos de móveis e representam 13,5% dos casos. Estas empresas se enquadram entre as organizações que buscam ser especialista em alguns tipos de móveis (Gorini, 1998). A linha de móveis chamada de “outros” na tabela compõe as empresas que fabricam móveis personalizados para salas de jantar, berços e poltronas.

A pesquisa, ao verificar os benefícios e motivações auferidos pelas empresas do aglomerado de móveis de Arapongas por estarem situadas na área do APL, constatou que a Disponibilidade de mão-de-obra qualificada e a Existência de reputação regional são as principais razões das organizações para a manutenção de sua fixação na região. As evidências encontradas retratam maiores níveis de importância para essas duas externalidades com média, medianas e moda elevadas, destacados na Tabela 10. Estas evidências atesta os achados de Cunha (2006), confirmando a mão-de-obra como fator estratégico e a reputação como constituída. Por outro lado, os incentivos governamentais foram considerados pelos respondentes como a externalidade menos relevante ou sem relevância (31,7% das respostas atribuídas ao 0; média = 3,5; mediana = 3; moda = 0). As demais externalidades tiveram pontuações razoáveis com médias entre 5,3 e 7,6 em termos de importância, indicando serem benefícios secundários ou com potencial estratégico futuro. Aspectos como redução de custos e economia colaborativa não vistos como altamente importante pelas empresas, embora sejam razoavelmente avaliados. De modo geral, considerando um ambiente econômico, as organizações estão preocupadas com recursos humanos qualificados e reputação regional.

Tabela 10 - Análises descritivas das externalidades

| Externalidades | Estatística descritiva | | | |
|---|------------------------|----|----|------|
| | Média | Me | Mo | D.P. |
| Disponibilidade de mão-de-obra qualificada | 8,0 | 8 | 10 | 2,1 |
| Existência de reputação regional | 7,7 | 8 | 9 | 2,1 |
| Disponibilidade de serviços técnicos e especializados | 7,6 | 8 | 9 | 2,1 |
| Proximidades com os fornecedores de matérias-primas | 7,0 | 7 | 8 | 2,2 |
| Redução de custos | 6,8 | 7 | 8 | 2,7 |
| Existência de cursos especializados | 6,4 | 7 | 8 | 3,0 |
| Menor custo de mão-de-obra qualificada | 6,3 | 6 | 5 | 2,6 |
| Economia colaborativa | 5,9 | 6 | 5 | 2,8 |
| Proximidades com os clientes/consumidores | 5,8 | 5 | 5 | 2,6 |
| Infraestrutura econômica | 5,8 | 6 | 5 | 3,0 |
| Programas de apoio e fomento | 5,3 | 5 | 5 | 2,9 |
| Incentivo governamental | 3,5 | 3 | 0 | 3,5 |

Nota: Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A seguir, analisa-se descritivamente as variáveis principais do estudo.

4.1.4 Análise descritiva das variáveis

A Tabela 11 demonstra os níveis de confiança, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998). Confirmando o entendimento de Sako (1992), todos os três tipos de confiança são mais ou menos existentes na indústria moveleira. Para as indústrias moveleiras de Arapongas, encontrou-se baixo nível de confiança contratual, tanto para empresa como compradora, quanto para a empresa como fornecedora. Este é um indicativo de que as empresas preferem detalhamentos em seus contratos, refletindo uma maior necessidade de realizar coletas de informações. Este achado corrobora com Laaksonen et al. (2008) que encontrou níveis baixos de confiança contratual em relação aos níveis dos demais tipos de confiança. Segundo Laaksonen et al. (2008), relações estreitas e de cooperação não dependem de altos níveis de confiança contratuais para ser desenvolvida. Por este motivo, considera-se natural que os demais tipos de confiança tenham níveis mais elevados, conforme demonstram as evidências.

O achado também corrobora com Galinari et al. (2013), ao apontar indícios de que os polos moveleiros brasileiros possuem baixo nível de confiança entre agentes dos polos, prejudica a formação de redes locais e o aproveitamento de economias especializadas.

Verifica-se níveis razoáveis e medianos de confiança baseada em competência. As empresas parecem divididas entre si quanto a considerar que as recomendações e os apoios pelos fornecedores e clientes são sempre ou não de utilidade. A moda e a mediana indicam uma avaliação regular das empresas, a qual pode ser melhorada se as organizações aumentarem a capacidade de contribuir com recursos ou melhorarem a satisfação dos relacionamentos, tal como colocado por Ireland e Webb (2007). Níveis medianos de confiança por competência pode ser interpretados como uma queda de desempenho positivo de transações anteriores, segundo a compreensão de Pernot e Roodhooft (2014), ou de uma redução da reputação de mercado, segundo Lui e Ngo (2004).

A confiança baseada em boa vontade está em níveis maiores na indústria moveleira, porém razoáveis também. A intencionalidade e a boa fé das empresas parecem suprimir a carência de níveis das outras confianças. As organizações possuem uma elevada expectativa de que as ações dos parceiros auxiliarão elas de maneiras que vão além daquilo estabelecido em contrato. Isto, segundo Lui e Ngo (2004), acontece sem precisar de muitos recursos para formular e monitorar garantias contratuais. Os níveis das confianças baseada em competência e boa vontade podem ser aumentados em conjunto se forem introduzidos mais controles formais, porém sem excessos para não criar efeitos prejudiciais (Dekker, 2004; Heppard, 1998).

De modo geral, enquanto as organizações preferem contratos detalhados para seus RIOs, tendo uma confiança contratual baixa, elas possuem uma elevada expectativa nos parceiros por intencionalidade, tendo uma confiança *goodwill* elevada. Em outras palavras, a empresa prefere ter contratos detalhados, mas espera que o parceiro o surpreenda, enquanto a confiança por competência está medianamente estagnada. Conforme o raciocínio de Langfield-Smith (2008b), se esta expectativa em relação ao comprador ou ao fornecedor for recente, então é necessário mais tempo para que a confiança *goodwill* se firme de maneira duradoura pelas interações de RIOs. Assim, estabelece-se a confiança forte. Caso contrário, pode-se dizer que a confiança *goodwill* já está firmada em certos relacionamentos, pois o ocorreu um volume de transações suficientes para que o relacionamento progredisse ao longo do tempo.

As indústrias moveleiras consideram maiores níveis de confiança contratual e por competência (médias 3,2 e 2,8 - contratual; 5,6 e 5,3 - competência), para as iniciativas compradoras e com os clientes, ao passo que a confiança *goodwill* é melhor desenvolvida com os fornecedores, possivelmente devido as relações de longo prazo.

Tabela 11 - Análises descritivas da tipologia de confiança desenvolvida nas empresas

| Tipos de confiança | Estatística descritiva | | | |
|---|------------------------|----|----|------|
| | M | Me | Mo | D.P. |
| Confiança baseada em boa vontade (fornecedor) | 6,3 | 7 | 8 | 2,3 |
| Confiança baseada em boa vontade (comprador) | 5,7 | 5 | 5 | 2,2 |
| Confiança baseada em competência (comprador) * | 5,6 | 5 | 5 | 2,5 |
| Confiança baseada em competência (fornecedor) * | 5,3 | 5 | 5 | 2,6 |
| Confiança baseada em contrato (comprador) * | 3,2 | 2 | 0 | 3,0 |
| Confiança baseada em contrato (fornecedor) * | 2,8 | 2 | 0 | 2,6 |

*variáveis reversas. As pontuações das respostas foram invertidas (10→0; 9→1; 8→2; 7→3; 6→4; 5→5; 4→6; 3→7; 2→8; 1→9; 0→10).

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Em relação aos Mecanismos disciplinadores da empresa atuando como compradora, verifica-se, conforme a Tabela 12, o uso elevado da “Gestão de demandas”, da “Provisão adequada do *lead time* do pedido” e do “Compartilhamento de previsões” para a redução de incerteza e a busca constante da “Melhoria da acurácia das comunicações com fornecedores” para a redução de custos de transação.

A “Redução de pedidos especiais”, o “Uso de contratos de compra para itens críticos” e o “Pagamento no momento do recebimento” são atitudes com baixa relevância para a indústria moveleira e não recorrentes, pois os valores de moda encontram-se em 0 ou 1 e a mediana 2 ou 5. Isto indica que não há muita padronização para os pedidos feitos, os contratos de compras

não são tão travados no fornecedor ao ponto de permitir a acumulação de pedidos e pagamentos únicos e os pagamentos para componentes não críticas muitas vezes ocorrem a prazo, tal como a compra de matéria-prima. Em outras palavras, essas atitudes não são muito frequentes na indústria moveleira.

Tabela 12 - Análises descritivas dos MD com iniciativa compradora

| Tipos de Mecanismos disciplinadores (Comprador) | Estatística descritiva | | | |
|--|------------------------|----|----|------|
| | M | Me | Mo | D.P. |
| Provisão adequada do <i>lead time</i> do pedido | 8,0 | 8 | 8 | 2,2 |
| Gestão de demandas | 7,5 | 8 | 9 | 2,4 |
| Compartilhamento de previsões | 6,6 | 8 | 8 | 3,0 |
| Redução de pedidos especiais* | 3,6 | 2 | 1 | 3,0 |
| Melhoria da acurácia das comunicações com fornecedores | 8,3 | 9 | 9 | 1,6 |
| Pagamento no momento do recebimento | 4,4 | 5 | 0 | 3,1 |
| Contratos de compra | 3,5 | 2 | 0 | 3,5 |

*variável reversa. As pontuações das respostas foram invertidas (10→0; 9→1; 8→2; 7→3; 6→4; 5→5; 4→6; 3→7; 2→8; 1→9; 0→10).

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A Tabela 13 demonstra as análises descritivas das variáveis referentes aos Mecanismos disciplinadores de iniciativas fornecedoras. Os dados sugerem que, na redução de incerteza, pela avaliação das médias, a “Redução do tempo de ciclo de entrega e de produção” (médias 8,2 e valores D.P de 2,1 e 1,9) são atitudes mais executadas do que o “Compartilhamento de métricas de desempenho” (média 6,5 e D.P. 3,1) ou “Fornecimento de informações ao comprador” (média 7,6 e D.P. 2,3). O desvio padrão para o compartilhamento de métricas é relativamente alto quando comparado com os demais itens. Por outro lado, as empresas buscam a redução de CT pela melhoria do controle de qualidade/estoque (média 7,4 e D.P. 2,5) e pela melhoria da acurácia da interação com os compradores (média 7,9 e D.P. 1,8).

Tabela 13 - Análises descritivas dos MD com iniciativa fornecedora

| Tipos de Mecanismos disciplinadores (Fornecedor) | Estatística descritiva | | | |
|--|------------------------|----|----|------|
| | M | Me | Mo | D.P. |
| Redução do tempo de ciclo de entrega | 8,2 | 9 | 9* | 2,1 |
| Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo | 7,9 | 9 | 9 | 2,1 |
| Redução do tempo de ciclo de produção | 8,2 | 8 | 8 | 1,9 |
| Compartilhamento de métricas de desempenho | 6,5 | 8 | 8 | 3,1 |
| Fornecimento de acesso de informações de status do pedido ao comprador | 7,6 | 8 | 8* | 2,3 |
| Melhoria da acurácia da interação com os compradores | 7,9 | 8 | 8 | 1,8 |
| Melhoria do controle de qualidade/controlado do fornecedor estendido sobre os estoques | 7,4 | 8 | 9 | 2,5 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Os dados inerentes aos Mecanismos capacitores são visualizados na Tabela 14. Os respondentes apontaram uma frequência relativamente baixa em relação ao “Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações” com os clientes/compradores e fornecedores, pois apresentaram médias e desvios-padrão de 7,0 e 2,9 para com os clientes e 6,3 e 3,0 para com os fornecedores. As indústrias moveleiras atuam de modo a padronizar e automatizar os processos de pedidos-entrega, elaborando previsões e recolhendo informações precisas, na medida do possível. Isto fica evidenciado pelos valores de moda e mediana para essas variáveis. Essas ações são mais fáceis de serem executadas com os clientes, pois os fornecedores das moveleiras costumam ser levemente mais restritivos nessas ações.

Tabela 14 - Análises descritivas dos Mecanismos capacitores

| Tipos de Mecanismos capacitores | Estatística descritiva | | | |
|--|------------------------|----|----|------|
| | M | Me | Mo | D.P. |
| Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega | 8,2 | 8 | 10 | 1,6 |
| C Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos | 7,2 | 8 | 9 | 2,6 |
| Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado | 7,0 | 8 | 9 | 2,9 |
| Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega | 7,4 | 7 | 7* | 1,8 |
| F Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos | 6,8 | 7 | 7 | 2,3 |
| Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado | 6,3 | 7 | 8 | 3,0 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; F – Com os fornecedores; C – Com os compradores;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Quando analisado os Mecanismos incentivadores na Tabela 15, observa-se que todas as variáveis, exceto o “acesso às informações valiosas da empresa” com os fornecedores, mostraram-se com valores de moda 0, indicando que não é tão frequente estes tipos de iniciativas, apesar de existirem. Todas as variáveis apresentaram médias entre 3,7 e 4,9 e D.P entre 3,1 e 3,3. Apesar disso, as medianas indicam as empresas estão aceitavelmente acanhadas nessas ações. O benefício econômico se mostrou levemente superior a partilha de previsões quando visto com o olhar no cliente. Por outro lado, quando as variáveis são vistas pela relação com os fornecedores, o compartilhamento de informações se torna mais relevante que o benefício econômico esperado.

A possibilidade de ação é maior junto ao comprador, caso a prioridade seja o benefício financeiro e mais junto ao fornecedor, caso a prioridade seja o benefício não financeiro. Todas as iniciativas financeiras e não financeiras tiveram níveis equilibrados e similares, por isso não corrobora-se com R. Cooper e Slagmulder (2004) que constaram que apenas em níveis mais elevados de benefícios mútuos, haveria determinados benefícios não econômicos. Talvez os

níveis encontrados sugerem que certos problemas de incentivos em transações entre compradores e fornecedores estejam acontecendo (Baiman & Rajan, 2002) ou há pouco incentivo e compromisso de relacionamento de longo prazo (Sakaguchi & Shimizu, 2013).

Tabela 15 - Análises descritivas dos Mecanismos incentivadores

| | Tipos de Mecanismos incentivadores | Estatística descritiva | | | |
|---|--|------------------------|----|----|------|
| | | M | Me | Mo | D.P. |
| C | Distribuição de ganhos conjuntos com os clientes | 4,4 | 5 | 0 | 3,1 |
| | Acesso às informações valiosas da empresa | 4,2 | 5 | 0 | 3,3 |
| F | Acesso às informações valiosas da empresa | 4,9 | 5 | 8 | 3,3 |
| | Distribuição de ganhos conjuntos com os fornecedores | 3,7 | 3 | 0* | 3,3 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; F – Com os fornecedores; C – Com os compradores;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Em geral, as empresas são bem dispersas quanto a noção de oportunismo dos compradores como indica o D.P. de 3,6. Quando analisada a Tabela 16, verifica-se que quase 29,3% (pontuações de 0 a 2) dos respondentes discordam haver muito oportunismo por parte do comprador, ao passo que 31,7% (pontuações de 8 a 10) pensam o contrário. Percebe-se que as empresas estão divididas em relação ao oportunismo do cliente, tanto que a média obtida foi de 5,4 e a média de 6. Quanto a oportunismo gerado pelo fornecedor, estão divididas também como mostram a média de 5 e a mediana de 5. As frequências observadas uma distribuição menos dispersa com as frequências maiores nas pontuações 3, 5 e 7. É possível que essa expectativa de oportunismo dos parceiros esteja inibindo níveis maiores nas confianças baseadas em contrato e competência.

Tabela 16 - Análises descritivas da noção de oportunismo

| Noção de oportunismo | Estatística descritiva | | | |
|---|------------------------|----|----|------|
| | M | Me | Mo | D.P. |
| Noção de oportunismo – o comprador irá tirar vantagem injustamente | 5,4 | 6 | 10 | 3,6 |
| Noção de oportunismo – o fornecedor irá tirar vantagem injustamente | 5,0 | 5 | 7 | 3,1 |

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A Tabela 17 demonstra as análises descritivas das incertezas ambiental e comportamental. A primeira incerteza está mais associada a incerteza original pela reação externa e a segundo associada ao reconhecimento de ações dos fornecedores. Todas as variáveis de incerteza ambiental apresentaram a mesma média de 5,3 e mediana de 5. Os desvios-padrões apontam para uma distribuição de 2,1 ou 2,6. A incerteza ambiental não está tão alta quanto a incerteza comportamental. As evidências mostram que a incerteza é maior quando vista em

relação ao fornecedor, pois as médias 6,9, 6,1 e 6,4 e medianas 7, caracterizando elevado esforço para detectar a conformidade as ações fornecedoras com os padrões desejados e avaliar os fornecedores, bem como custoso para monitorar o desempenho deles. Portanto, há existe dificuldades de avaliação do desempenho dos parceiros e imprevisibilidade ambiental para a execução de contratos. A existência destes níveis de incerteza pode também estar inibindo os níveis de confianças verificados.

Tabela 17 - Análises descritivas das incertezas ambiental e comportamental

| Incerteza | | Estatística descritiva | | | |
|--------------------------|--|------------------------|----|----|------|
| | | M | Me | Mo | D.P. |
| Incerteza ambiental | Atitude de reação em relação às ações dos compradores | 5,3 | 5 | 6 | 2,1 |
| | Atitude de reação em relação às alterações do mercado | 5,3 | 5 | 5* | 2,6 |
| | Atitude de reação em relação às ações dos concorrentes | 5,3 | 5 | 5* | 2,6 |
| Incerteza comportamental | Atitude de reconhecer o esforço de detecção de fornecedores que atuam conforme os acordos de especificações de qualidade | 6,9 | 7 | 8 | 2,5 |
| | Atitude de reconhecer a capacidade de monitoramento dos fornecedores | 6,4 | 7 | 7 | 2,4 |
| | Atitude de reconhecer o esforço para avaliar os fornecedores | 6,1 | 7 | 7 | 2,6 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Os respondentes relataram, em relação a especificidade de ativos (Tabela 18), elevados níveis de investimentos em ativos específicos, pois as evidências exibem médias entre 6,1 e 7,5 para as ações com os clientes e médias entre 5,2 e 6,4 para ações com os fornecedores. Os desvios-padrão ficaram abaixo de 2,8. As medianas seguem a tendência das médias, ficando de 7 a 8 para ações com clientes e de 5 a 7 para ações com fornecedores. Parece haver mais relevância dos investimentos feitos com os clientes nas moveleiras e menos relevância com os fornecedores.

Os níveis de confiança *goodwill* se equiparam aos níveis encontrados de especificidade de ativos, sinalizando existir relacionamentos com confiança marcada pelo intencionalidade e investimentos específicos em algumas relações. Investimentos elevados em ativos específicos retratam a existências de relacionamentos exclusivos (Grover & Malhotra, 2003). Especificidade alta eleva os custos de transação, mas é contrabalanceada se no relacionamento específico se a empresa estiver atuando com a confiança *goodwill*.

Tabela 18 - Análises descritivas da Especificidade de Ativos

| Especificidade de Ativos | Estatística descritiva | | | |
|--|------------------------|----|----|------|
| | M | Me | Mo | D.P. |
| Ação de investir em compartilhamento de empregados | 7,5 | 8 | 8 | 2,2 |
| C Ação de investir em partilha de especialidade e/ou tecnologia | 6,6 | 8 | 8 | 2,7 |
| Ação de investir em partilha de recursos físicos ou de sistemas de apoio | 6,1 | 7 | 8 | 2,7 |
| Ação de investir em partilha de empregados | 6,4 | 7 | 5* | 2,5 |
| F Ação de investir em partilha de especialidade e/ou tecnologia | 5,5 | 6 | 5 | 2,9 |
| Ação de investir em partilha de recursos físicos ou de sistemas de apoio | 5,2 | 5 | 5 | 2,8 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; F – Com os fornecedores; C – Com os compradores

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Williamson (1985) esclarece que a especificidade de ativos apenas possui importância se considerado juntamente com a incerteza e o oportunismo. As médias e medianas dos investimentos específicos em ativos estão levemente acima dos valores encontrados para o oportunismo e as incertezas. Revela-se que as incertezas são mais elevadas para os fornecedores, enquanto a especificidade é mais elevada para os clientes, ou seja, as empresas estão mais incertas com os fornecedores, mas estão mais dedicados com os clientes. Em ambos os casos o oportunismo é mediano.

Os dados mostram que os investimentos em empregados dedicados para a manutenção das RIOs com os clientes (média 7,5 e mediana 8) são maiores do que os investimentos realizados com os fornecedores (média 6,4 e mediana 7). A preocupação em investir mais nas relações com os clientes do que nos fornecedores fica claro nas demais variáveis. Portanto há maiores investimentos com clientes feitos por compartilhamento de recursos específicos.

Os respondentes das empresas investigadas possuem a noção de que as transações econômicas são muito frequentes com os clientes (média 8,5; mediana 9; moda 9) e com os fornecedores (média 8,6; mediana 9; moda 9). De acordo com a Tabela 19, não houve apontamentos para a existência de pouca frequência transacional com clientes e fornecedores. Portanto, não há distinção entre as empresas que produzem sob encomenda, em série ou sob encomenda e série. Todas transacionam de maneira recorrente (Williamson, 1985).

Tabela 19 - Análises descritivas da noção de frequências transacionais com clientes e fornecedores

| Frequência da transação | Estatística descritiva | | | |
|---|------------------------|----|----|------|
| | M | Me | Mo | D.P. |
| Frequência da transação com os fornecedores | 8,6 | 9 | 9 | 1,2 |
| Frequência da transação com os clientes | 8,5 | 9 | 9 | 1,4 |

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Complementar a isto, tem-se que 97,6% das empresas possuem relacionamentos de longo prazo com fornecedores e compradores. A Tabela 20 exhibe os tipos de contratos utilizados pelas indústrias para disciplinar as relações com fornecedores e clientes. Diferente de Cunha (2006), o qual identificou a inexistência de contratos formais. Nesta análise identifica-se que nas RIOs com fornecedores e clientes existem contratos de cláusulas condicionais, de curto prazo e de autoridade, ao mesmo tempo contratos informais também são estabelecidos.

Tabela 20 - Tipos de contratos para disciplinar às relações com os principais fornecedores e clientes

| Especificação de tipos de contrato | SIM | | NÃO | | TOTAL | |
|--|-----|------|-----|------|-------|-----|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Há contratos que estabelecem cláusulas de desempenho futuro | 13 | 31,7 | 28 | 68,3 | 41 | 100 |
| Há contratos que estabelecem cláusulas de desempenho futuro, com condições previamente definidas. | 13 | 31,7 | 28 | 68,3 | 41 | 100 |
| Há contratos são normalmente de pequena duração renovados periodicamente. | 19 | 46,3 | 22 | 53,7 | 41 | 100 |
| Há contratos que permitem o direito de selecionar um desempenho específico após sua lavratura em função da existência de forte influência de uma das partes. | 21 | 51,2 | 20 | 48,8 | 41 | 100 |
| Há contratos que são informais | 25 | 61,0 | 16 | 39,0 | 41 | 100 |

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A aplicação ou não aplicação de um destes tipos de contratos variam muito conforme a racionalidade limitada, complexidade, incerteza, oportunismo e especificidade de ativos (Kupfer & Hasenclever, 2002).

A Tabela 21 esclarece sobre o tempo de relacionamento com os principais fornecedores. Na indústria moveleira de Araçatuba, a maior troca dos principais parceiros de relacionamento com fornecedores nos últimos cinco anos (2011 a 2016) foi com os fornecedores de embalagens, representando 39% das empresas em relacionamentos de até 05 anos. A maior parte das empresas possuem uma durabilidade de 06 a 10 anos nos relacionamentos com os principais fornecedores de madeira. Existem apenas 05 empresas que possuem relacionamentos acima de 20 anos com fornecedores de madeira, de máquinas, de embalagens e de componentes, ou seja, 12,20% das empresas possuem relacionamentos duradouros e consistentes.

Tabela 21 - Análises descritivas do tempo de relacionamento com os principais fornecedores

| Tempo (anos) | Tipos de fornecedores | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|-----------------------|------|-------|----------|------|-------|------------|------|-------|-------------|------|-------|-------------------|------|-------|
| | Madeira | | | Máquinas | | | Embalagens | | | Componentes | | | Produtos químicos | | |
| | f | % | % ac. | f | % | % ac. | f | % | % ac. | f | % | % ac. | f | % | % ac. |
| Até 05 | 9 | 22,0 | 22,0 | 11 | 26,8 | 26,8 | 16 | 39,0 | 39,0 | 14 | 34,1 | 34,1 | 14 | 34,1 | 34,1 |
| De 06 a 10 | 13 | 31,7 | 53,7 | 11 | 26,8 | 53,7 | 7 | 17,1 | 56,1 | 10 | 24,4 | 58,5 | 10 | 24,4 | 58,5 |
| De 11 a 15 | 7 | 17,1 | 70,7 | 8 | 19,5 | 73,2 | 10 | 24,4 | 80,5 | 9 | 22,0 | 80,5 | 9 | 22,0 | 80,5 |
| De 16 a 20 | 9 | 22,0 | 92,7 | 7 | 17,1 | 90,2 | 7 | 17,1 | 97,6 | 7 | 17,1 | 97,6 | 8 | 19,5 | 100 |
| De 21 a 25 | 1 | 2,4 | 95,1 | - | - | 90,2 | - | - | 97,6 | - | - | 97,6 | - | - | 100 |
| De 26 a 30 | 1 | 2,4 | 97,6 | 3 | 7,3 | 97,6 | - | - | 97,6 | - | - | 97,6 | - | - | 100 |
| De 31 a 35 | - | - | 97,6 | - | - | 97,6 | - | - | 97,6 | - | - | 97,6 | - | - | 100 |
| De 36 a 40 | 1 | 2,4 | 100 | - | - | 97,6 | - | - | 97,6 | - | - | 97,6 | - | - | 100 |
| De 41 a 45 | - | - | 100 | 1 | 2,4 | 100 | - | - | 97,6 | - | - | 97,6 | - | - | 100 |
| De 46 a 50 | - | - | 100 | - | - | 100 | 1 | 2,4 | 100 | 1 | 2,4 | 100 | - | - | 100 |

Nota: f – Frequência; % - Percentual; % ac. – Percentual acumulado

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

As organizações atuam com os principais fornecedores, em média, 12,27 anos para os fornecedores de máquinas, 11,90 anos para os de madeira, 10,61 anos para os de componentes, 10,10 anos para os de embalagens e 9,96 anos para os de produtos químicos. A moda para as RIOs com fornecedores de madeira é de 2, 10 e 15 anos, para os fornecedores de máquinas, embalagens e componentes é de 10 anos e para os de produtos químicos é de 15 anos.

A Tabela 22 evidencia a importância da organização para os principais fornecedores. Do ponto de vista da organização moveleira, os principais fornecedores de madeiras são os mais relevantes para a sua atuação, com média 8,6, mediana 10 e moda 10. Por outro lado, os principais fornecedores de máquinas são os menos relevantes, com médias 7,2, mediana 8 e moda 10, pois a rotatividade de máquinas na indústria não é tão essencial quanto a aquisição de matéria-prima e materiais secundários.

Tabela 22 - Análises descritivas da importância que a organização representa para os principais fornecedores

| Importância para os principais fornecedores | Estatística descritiva | | | |
|---|------------------------|----|----|------|
| | M | Me | Mo | D.P. |
| Madeira | 8,6 | 10 | 10 | 2,2 |
| Máquina | 7,2 | 8 | 10 | 2,7 |
| Embalagens | 7,5 | 8 | 10 | 2,7 |
| Componentes | 7,6 | 8 | 10 | 2,7 |
| Produtos químicos | 7,9 | 9 | 10 | 2,5 |

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

A seguir, realiza-se a análise fatorial exploratória.

4.2 ANÁLISE FATORIAL

Esta seção evidencia a confiabilidade do instrumento de pesquisa pelo Alfa de *cronbach* juntamente com a aplicação da análise fatorial. A seção 4.2 está organizada e foi efetuada por conjunto de constructos. A AF é executada para fins de validação e redução de variáveis.

Para se realizar uma análise fatorial é necessário observar três estágios: i) Verificação da adequabilidade da base de dados; ii) a determinação da técnica de extração, tendo em vista o número de fatores a serem extraídos; iii) a escolha sobre o tipo de rotação de fatores (Field, 2009; Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010).

A adequabilidade foi observada pelo teste KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin – Measure of Sampling Adequacy*) e pelo teste de esfericidade de Barlett. O teste KMO mede a adequação amostral no que tange o grau de correlação parcial. Os valores do teste variam entre 0 e 1. Quanto mais próximo de 1, maior é a adequação da utilização da técnica de Análise Fatorial, enquanto valores próximos de 0 indicam correlações fracas entre as variáveis. Autores como Hair et al. (2005) e Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010) recomendam 0,500 como sendo o valor mínimo do KMO para considerar apropriado o uso da técnica de Análise Fatorial. O teste de esfericidade de *Barlett* deve apresentar valores de significância $p\text{-value} < 0,05$ (Field, 2009; Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010). O teste serve para indicar a existência de correlação entre as variáveis. Se for significativa, a utilização da AF é adequada.

Utiliza-se a abordagem da análise dos componentes principais como técnica de extração para localizar dimensões subjacentes de um conjunto de dados. A técnica foi adotada, pois se preocupa com a determinação de componentes lineares existentes nos dados e com o modo que uma variável pode contribuir para o componente obtido (Field, 2009). Sugere-se que a variância extraída acumulada dos fatores estejam num patamar acima de 60% (Hair Jr et al., 2005) e que os autovalores dos fatores, segundo a Regra de Kaiser, sejam reconhecidos quando estiverem acima de 1,0, embora seja aceitável valores acima de 0,70 segundo o método de Jolliffe (Field, 2009; Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010). O número de extração é explicado ao longo da AF. Em certos casos, usa-se a fixação de fatores e, em outros, o critério de autovalores para a extração. O tipo de rotação adotado é método *varimax* para quase todas as AF, pois este método agrega o menor número de variáveis por fator resultando em conjuntos interpretáveis (Field, 2009). A AF aplicada para a confiança e os atributos transacionais utiliza-se do método *quartimax*, pois ela maximiza a dispersão da carga dos fatores de uma variável por todos os fatores, auxiliando na interpretação e distinção de fatores por minimizar o número de fatores para explicar poucas variáveis (Field, 2009).

4.2.1 AF para os Mecanismos disciplinadores de iniciativa compradora

Utilizando-se os testes de adequabilidade, obteve-se um valor de 0,694 para o critério de KMO, indicando um nível razoável de adequação amostral. O teste de esfericidade de *Barlett* apontou uma estatística de teste $\chi^2 = 65,603$ e significância p-value = 0,000. Ambos os testes indicaram adequabilidade para a AF. Com a orientação teórica indicando dois Mecanismos disciplinadores para os grupos de variáveis, fixou-se o número de fatores para 2.

A AF depende da existência de correlação entre as variáveis observadas. Variáveis que não contribuem para o constructo devem ser excluídas. Em vista disso, o valor sinalizado pela comunalidade (h^2) serve de teste para avaliar a inclusão ou a exclusão de uma variável. Em termos práticos, 0,500 é considerado como um nível mínimo aceitável para manter uma variável (Aranha & Zambaldi, 2008; Hair Jr et al., 2005). As variáveis que contenham menos de 0,500 devem ser excluídas, por isso excluiu-se apenas a *Variável i* neste momento, cuja comunalidade foi de 0,154, como mostra a Tabela 23. A comunalidade baixa para essa variável pode ser resultado do fato dela ser reversa, conter problemas na formulação da declaração ou não ser aplicável para a indústria moveleira em termos de contribuição para o Mecanismo de Redução de incerteza. Anteriormente, os dados descritivos já indicaram valores baixos para esta variável, relevando que essa atitude não é frequente na indústria moveleira. Assim compreende-se que tal variável não é significativa para a contribuir ao Mecanismos de redução de incerteza.

Tabela 23 - Comunalidades dos MD da empresa como compradora

| Item | Nome da variável | h^2 extraídas |
|--|--|-----------------|
| g | Gestão de demanda | ,660 |
| h | Provisão adequada do <i>lead time</i> do pedido | ,746 |
| i | Redução de pedidos especiais | .154 |
| j | Compartilhamento de previsões | ,639 |
| k | Uso de contratos de compras | ,708 |
| l | Pagamento no momento do recebimento | ,639 |
| m | Melhoria da acurácia da comunicação com o fornecedor | ,667 |
| Valor de referência recomendado para a comunalidade | | >,500 |

Método de extração: Principal Component Analysis.

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados obtidos pela aplicação da AF no SPSS.

Após a exclusão, realizou-se novamente a AF e obteve-se melhora no ajuste de adequação de KMO para 0,697 e o teste de *Barlett* manteve-se significativo (p-value = 0,000) com uma estatística de teste $\chi^2 = 62,343$. Visualizando-se novamente as comunalidades na Tabela 24, verifica-se que todas as variáveis possuem valores acima de 0,500, portanto contribuem para a constituição dos constructos.

Observando as cargas fatoriais da matriz rotacionada, a AF sugere que a *Variável m* contribui para o Mecanismo de Redução de Incerteza (MRIC), ao passo que a *Variável j*

contribui o Mecanismo de Redução de Custos de transação (MRCTC), ou seja, a AF indica uma inversão de variáveis entre os constructos quando comparado ao modelo teórico. Ajustando, pode-se afirmar que a *Variável j* contribui para o MRCTC, enquanto a *Variável m* está associada ao MRIC. A inversão é plausível, visto que ambas são variáveis similares em termos de conteúdo, pois representam o compartilhamento de informações do comprador ao fornecedor.

Tabela 24 – Cargas fatoriais e comunalidades dos MD (comprador) para o modelo ajustado

| Item | Nome da variável | MRIC | MRCTC | h^2 |
|------------------------------------|--|-------|-------|-------|
| g | Gestão de demanda | ,81 | ,11 | ,67 |
| h | Provisão adequada do <i>lead time</i> do pedido | ,86 | ,05 | ,75 |
| j | Compartilhamento de previsões | ,30 | ,73 | ,63 |
| k | Uso de contratos de compras | -,13 | ,86 | ,75 |
| l | Pagamento no momento do recebimento | ,09 | ,80 | ,64 |
| m | Melhoria da acurácia da comunicação com o fornecedor | ,82 | ,05 | ,68 |
| Autovalores (<i>Eigenvalues</i>) | | 2,44 | 1,68 | |
| Variância (%) | | 40,66 | 27,98 | |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,73 | ,73 | |

Método de extração: Principal Component Analysis.

Método de rotação: Varimax with Kaiser Normalization.

Nota: MRIC – Mecanismo de Redução de Incerteza de iniciativa compradora (Fator 1); MRCTC – Mecanismo de Redução de Custos de transação de iniciativa compradora (Fator 2);

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados obtidos pela aplicação da AF no SPSS.

Os dois fatores possuem auto valores superiores a 1,0 e explicam 68,64% da variância dos dados originais. O Fator 1 corresponde ao Mecanismo de redução de incerteza (comprador) e o Fator 2 representa o Mecanismo de redução de custos de transação (comprador). Os valores de confiabilidade Alfa de *Cronbach* obtidos são de 73% para o Fator 1 e 73% para o Fator 2.

O valor Alfa de *Cronbach* para todas as variáveis, caso a *Variável i* não tivesse sido excluída seria de 62%, portanto a eliminação também contribui para a confiabilidade. Em consideração a Tabela 25, nota-se que os valores de Alfa se item for eliminado indicam que nenhum item aumentará a confiabilidade caso seja eliminado e que os valores de correlação total dos itens estão acima de 0,30, tal como recomendado por Field (2009).

Tabela 25 - Análise de confiabilidade dos MD (comprador) para o modelo ajustado

| Item | Nome da variável | Alfa do conjunto de itens | Correlação total dos itens corrigidos | Alfa se item for eliminado |
|---|--|---------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| g | Gestão de demanda | | ,56 | ,66 |
| h | Provisão adequada do <i>lead time</i> do pedido | | ,61 | ,58 |
| m | Melhoria da acurácia da comunicação com o fornecedor | | ,55 | ,69 |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,73 | | |
| j | Compartilhamento de previsões | | ,51 | ,68 |
| k | Uso de contratos de compras | | ,59 | ,59 |
| l | Pagamento no momento do recebimento | | ,55 | ,64 |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,73 | | |
| Alfa de <i>Cronbach global dos itens</i> | | ,72 | | |
| Valores de referências recomendado | | >,60 | >,30 | >,60 |

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados da análise do Alfa de *Cronbach* no SPSS.

4.2.2 AF para os Mecanismos disciplinadores de iniciativa fornecedora

O teste de adequabilidade pelo critério de KMO indicou um valor de 0,650. O teste de esfericidade de *Barlett* apontou uma estatística de teste $\chi^2 = 108,140$ e significância p-value = 0,000. Os testes indicaram adequabilidade para a AF. Com a orientação teórica indicando dois MD para os grupos de variáveis, fixou-se o número de fatores para 2. As comunalidades de todas as variáveis ficaram acima de 0,500, portanto não houve exclusão de variável. A Tabela 26 exhibe os fatores. O Fator 1 representa o Mecanismo de redução de incerteza (MRIF) e o Fator 2 refere-se ao Mecanismo de Redução de Custo de transação (MRFTC). A variância extraída acumulada dos fatores é de 67,19%.

Diferente do modelo teórico de R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005), a *Variável r* contribui para o Fator 2, ao invés de contribuir para Fator 1. A *Variável r* pode ser justificada no Fator 2 pelo fato de que R. Cooper e Slagmulder (1999b) consideram aspectos de *sharing forecast*, ligados a interação com compradores, junto a ela, as quais posteriormente foram agrupadas na *Variável q* (R. Cooper & Slagmulder, 2003a), criando margens interpretativas em relação a essas variáveis. Contudo, talvez, nas empresas moveleiras, o fornecimento de informação sobre o *status* do pedido seja eficaz para contribuir para reduzir custos de transação, embora possa não servir para reduzir a incerteza.

Tabela 26 - Cargas fatoriais e comunalidades dos MD (fornecedor) para o modelo ajustado

| Item | Nome da variável | MRIF | MRFTC | h^2 |
|------------------------------------|--|-------|-------|-------|
| n | Redução do tempo de ciclo de entrega | ,87 | -,06 | ,77 |
| o | Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo | ,84 | ,03 | ,70 |
| p | Redução do tempo de ciclo de produção | ,89 | ,02 | ,80 |
| q | Compartilhamento de métricas de desempenho | ,71 | ,22 | ,55 |
| r | Fornecimento de acesso de informações de status do pedido ao comprador | ,10 | ,74 | ,55 |
| s | Melhoria do controle de qualidade/controle do fornecedor estendido sobre os estoques | ,04 | ,80 | ,64 |
| t | Melhoria da acurácia da interação com os compradores | ,00 | ,84 | ,70 |
| Autovalores (<i>Eigenvalues</i>) | | 2,84 | 1,86 | |
| Variância (%) | | 40,59 | 26,60 | |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,73 | ,63 | |

Método de extração: Principal Component Analysis.

Método de rotação: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotação convergida em 3 iterações.

Nota: MRIF – Mecanismo de Redução de Incerteza de iniciativa fornecedora (Fator 1); MRFTC – Mecanismo de Redução de Custos de transação de iniciativa fornecedora (Fator 2);

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados obtidos pela aplicação da AF no SPSS.

A confiabilidade dos fatores é razoável com 73% para Fator 1 e 63% para o Fator 2. A Tabela 27 detalha os valores Alfa, apresentando que não há nenhum que se for eliminado contribuía para elevar a confiabilidade. Além disso, a correlação total dos itens mostrou-se

satisfatório e aceitável, estando acima de 0,30, tal como recomendado por Field (2009). O conjunto de todos itens apresentaram uma confiabilidade 66%.

Tabela 27 - Análise de confiabilidade dos MD (fornecedor) para o modelo ajustado

| Item | Nome da variável | Alfa do conjunto de itens | Correlação total dos itens corrigidos | Alfa se item for eliminado |
|---|--|---------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| n | Redução do tempo de ciclo de entrega | | ,68 | ,60 |
| o | Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo | | ,53 | ,68 |
| p | Redução do tempo de ciclo de produção | | ,73 | ,59 |
| q | Compartilhamento de métricas de desempenho | | ,33 | ,85 |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,73 | | |
| r | Fornecimento de acesso de informações de status do pedido ao comprador | | ,45 | ,53 |
| s | Melhoria do controle de qualidade/controle do fornecedor estendido sobre os estoques | | ,44 | ,57 |
| t | Melhoria da acurácia da interação com os compradores | | ,48 | ,52 |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,63 | | |
| Alfa de <i>Cronbach de todos os itens</i> | | ,66 | | |
| Valores de referências recomendado | | >,60 | >,30 | >,60 |

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados da análise do Alfa de *Cronbach* no SPSS.

4.2.3 AF para os Mecanismos capacitores

Quando aplicado a AF para os Mecanismos capacitores, o teste KMO mostrou-se adequado com 0,704, enquanto o teste de de esfericidade de *Barlett* assinalou uma estatística de teste $\chi^2 = 96,74$ com significância p-value = 0,000. Os testes evidenciam a adequabilidade para a AF. A extração foi fixada em 3 fatores, conforme indicado na literatura de R. Cooper e Slagmulder (1999b), por isso não usou-se o critério de autovalores. Num primeiro instante, como visualiza-se na Tabela 28, verifica-se que todas as comunalidades estão acima de 0,500.

Ao verificar a matriz rotacionada, visto na Tabela 28, e adotando 0,50 de carga fatorial como margem de corte, identificou-se que as *Variáveis x* e *y* contribuem ao mesmo tempo para dois fatores. Isso pode representar que o item do questionário pode ter induzido os respondentes a expressarem uma opinião diferente da atuação da empresa, pois houveram dois itens que captaram dois fatores diferentes. Em casos assim, recomenda-se a exclusão das variáveis e a aplicação da AF novamente (Field, 2009; Figueiredo Filho & Silva Júnior, 2010). A penalidade, no caso, é descaracterização dos constructos das variáveis em questão para a vertente dos fornecedores. O Fator 1 refere-se ao Mecanismo Capacitor de Compartilhamento de previsões (MCC), o Fator 2 é o Mecanismo Capacitor de Comércio Eletrônico (MCE) e o o Fator 3 representa o Mecanismo Capacitor de Redução de ciclo de tempos (MCP).

Tabela 28 - Cargas fatoriais e comunalidades dos MC para o modelo não ajustado

| Item | Nome da variável | MCC | MCE | MCP | h^2 extraídas |
|--|--|------------|------------|------------|------------------|
| u | Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega com os clientes | ,11 | ,14 | ,95 | ,926 |
| v | Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado com os clientes | ,06 | ,93 | ,10 | ,872 |
| w | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos com os clientes | ,76 | ,47 | ,08 | ,809 |
| x | Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega com os fornecedores | ,65 | -,21 | ,51 | ,730 |
| y | Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado com os fornecedores | ,71 | ,61 | -,05 | ,871 |
| z | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos com os fornecedores | ,91 | ,04 | ,16 | ,853 |
| Valor de referência recomendado para a comunalidade | | | | | > ,500 |
| Autovalores (<i>Eigenvalues</i>) | | 2,99 | 1,23 | ,84 | |
| Variância (%) | | 49,81 | 20,48 | 14,05 | |

Método de extração: Principal Component Analysis.

Método de rotação: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotação convergida em 5 iterações.

Nota: MCC – Mecanismo Capacitor de Compartilhamento de previsões (Fator 1); MCE – Mecanismo Capacitor de Comércio Eletrônico (Fator 2); MCP – Mecanismo Capacitor de Redução de ciclo de tempos (Fator 3).

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados obtidos pela aplicação da AF no SPSS.

Após aplicado a AF com a retirada das variáveis, obteve-se uma KMO de 0,536. O ajustamento está aceitável, porém ficou reduzido. O teste de Bartlett teve uma estatística de teste $\chi^2 = 35,095$ e foi significativa (value = 0,000). Todas as comunalidades se apresentaram acima de 0,500. A Tabela 29 exhibe o modelo ajustado. A variância extraída acumulada dos fatores é de 93,33%.

Tabela 29 - Cargas fatoriais, comunalidades e confiabilidade dos MC para o modelo ajustado

| Item | Nome da variável | MCC | MCE | MCP | h^2 extraídas |
|--|--|------------|------------|------------|------------------|
| u | Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega com os clientes | ,16 | ,06 | ,99 | 1,000 |
| v | Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado com os clientes | ,12 | ,98 | ,06 | ,978 |
| w | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos com os fornecedores | ,85 | ,35 | ,11 | ,861 |
| z | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos com os fornecedores | ,93 | -,04 | ,15 | ,895 |
| Valor de referência recomendado para a comunalidade | | | | | > ,500 |
| Autovalores (<i>Eigenvalues</i>) | | 2,01 | ,91 | ,81 | |
| Variância (%) | | 50,33 | 22,71 | 20,29 | |
| Alfa de Cronbach | | ,85 | - | - | |
| Alfa de Cronbach de todos os itens | | ,67 | | | |
| Valor de referência recomendado para o Alfa de Cronbach | | | | | >,60 |

Método de extração: Principal Component Analysis.

Método de rotação: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotação convergida em 5 iterações.

Nota: MCC – Mecanismo Capacitor de Compartilhamento de previsões (Fator 1); MCE – Mecanismo Capacitor de Comércio Eletrônico (Fator 2); MCP – Mecanismo Capacitor de Redução de ciclo de tempos (Fator 3).

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados obtidos pela aplicação da AF e da análise do Alfa de Cronbach no SPSS.

O Fator 1 apresentou 85% de confiabilidade, sendo que a correlação total dos itens corrigidos ficou 75% (>30%) para as *Variáveis w e z*. Devido as exclusões, os demais fatores ficaram com variáveis de medidas únicas, por isso não foi possível calcular valores de confiabilidade para estes fatores, entretanto o conjunto de todas as variáveis apresentou uma confiabilidade Alfa de 67%.

4.2.4 AF para os Mecanismos incentivadores

Em relação aos MI, aplicou-se o teste de adequabilidade e obteve-se um valor de 0,781 para o critério de KMO, indicando um bom nível de adequação amostral. O teste de de esfericidade de *Barlett* apontou uma estatística de teste $\chi^2 = 67,287$ e significância p-value = 0,000. Ambos os testes indicaram adequabilidade para a AF. Embora formulados com base na literatura, a quantidade de MI foi estipulada como sendo dois constructos pelo autor da presente pesquisa, por isso os fatores foram extraídos com base no autovalores, segundo o critério de Kaiser (Field, 2009), não havendo a fixação da quantidade de fatores a serem extraídos.

Nesta análise, conforme Tabela 30, todas as comunalidades apresentaram-se acima de 0,500. Diferente do modelo teórico que propôs dois fatores, o Fator 1 identificado é retratado apenas como Mecanismo Incentivador de compartilhamento de riscos e benefícios e de informações (MI).

Tabela 30 - Cargas fatoriais, comunalidades e confiabilidade dos MI para o modelo ajustado

| Item | Nome da variável | MI | h^2 | Correlação total dos itens corrigidos | Alfa se item for eliminado |
|---|--|----------------|-------|---------------------------------------|----------------------------|
| aa | Distribuição de ganhos conjuntos com os clientes | ,89 | ,79 | ,76 | ,75 |
| ab | Distribuição de ganhos conjuntos com os fornecedores | ,83 | ,69 | ,68 | ,79 |
| ac | Acesso às informações valiosas da empresa como fornecedora | ,79 | ,63 | ,60 | ,82 |
| ad | Acesso às informações valiosas da empresa como compradora | ,81 | ,65 | ,63 | ,81 |
| Autovalores (<i>Eigenvalues</i>) | | 2,76 | | | |
| Variância (%) | | 69,06 | | | |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,84 | | | |
| Valor de ref. para o Alfa de <i>Cronbach</i> | | >,60 | | | |
| Valor de referência recomendado | | | | >,30 | >,60 |

Método de extração: Principal Component Analysis.

Somente um componente foi extraído.

Nota: MI – Mecanismo Incentivador de Compartilhamento de riscos e benefícios e de informações (Fator 1);

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados obtidos pela aplicação da AF e da análise do Alfa de Cronbach no SPSS.

O Fator possui uma variância extraída de 69,06%, uma confiabilidade de 84% e a correlação total dos itens corrigidos se mostraram acima de 30%.

4.2.5 AF para Confiança, Oportunismo e Incerteza

A AF a seguir foi realizada com as variáveis das confianças e dos atributos transacionais porque estes são de caráter opostos a natureza das confianças. Esta aplicação distingue as confianças dos demais atributos, validando-os. Para esta aplicação, os testes de adequabilidade se mostraram aceitáveis. O critério de KMO indicou um valor de 0,572, a esfericidade de *Barlett* apontou uma estatística de teste $\chi^2 = 318,319$ com significância (p-value = 0,000). Por serem atributos não pertencentes a um mesmo grupo, como foi o caso dos mecanismos, a extração dos fatores foi realizada com base nos autovalores pelo critério de Kaiser. Utilizou-se ainda, apenas para este caso, a Rotação *Quartimax* por conter variáveis *single-item* das confianças para duas vertentes e por se tratar de um método que reduz o número de fatores necessários para explicar cada variável, simplificando a interpretação das variáveis observáveis (Field, 2009).

Ao verificar as comunalidades (Tabela 31), removeu-se a *Variável i6* por apresentar comunalidade muito abaixo de 0,500 e realizou-se novamente a AF. A segunda AF aplicada apresentou o KMO com 0,575 de ajustamento, estatística de teste $\chi^2 = 309,973$ com significância (p-value = 0,000) e todas as comunalidades com valores satisfatórios.

Tabela 31 - Comunalidades das Confianças, Oportunismo e Incerteza

| Item | Nome da variável | h^2 extraídas antes do ajuste | h^2 extraídas após ajuste |
|--|---|---------------------------------|-----------------------------|
| a | Confiança baseada em contrato (comprador) | ,79 | ,80 |
| b | Confiança baseada em contrato (fornecedor) | ,88 | ,88 |
| c | Confiança baseada em competência (comprador) | ,92 | ,92 |
| d | Confiança baseada em competência (fornecedor) | ,90 | ,90 |
| e | Confiança baseada em boa vontade (comprador) | ,69 | ,71 |
| f | Confiança baseada em boa vontade (fornecedor) | ,71 | ,71 |
| o1 | Noção de oportunismo (comprador) | ,80 | ,80 |
| o2 | Noção de oportunismo (fornecedor) | ,86 | ,86 |
| i1 | Incerteza - Atitude de reação em relação às alterações do mercado | ,76 | ,77 |
| i2 | Incerteza - Atitude de reação em relação às ações dos concorrentes | ,81 | ,81 |
| i3 | Incerteza - Atitude de reação em relação às ações dos compradores | ,80 | ,79 |
| i4 | Incerteza - Atitude de reconhecimento de esforço para detectar os fornecedores que estão em conformidade com acordos de especificações de padrões de qualidade. | ,83 | ,88 |
| i5 | Incerteza - Atitude de reconhecimento de esforço para avaliar os fornecedores | ,83 | ,87 |
| i6 | Incerteza - Atitude de reconhecimento da capacidade de monitoramento dos fornecedores | ,35 | |
| Valor de referência recomendado para a comunalidade | | > ,50 | > ,50 |

Método de extração: *Principal Component Analysis*.

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados obtidos pela aplicação da AF no SPSS.

Das variáveis analisadas foram extraídos 5 fatores, os quais possuem uma variância acumulada de 81,32% do total da amostra. A Tabela 32 exhibe os fatores. Diferente do modelo teórico de Hoffmann et al. (2013), o qual apresentou dois constructos para a incerteza, a presente pesquisa identificou as Variáveis *i1*, *i2*, *i3*, *i4* e *i5* como um único fator. Isso possivelmente se deve a exclusão da Variável *i6*. Assim, o Fator 1 fica atribuída como uma Incerteza geral (INC). Os Fatores 2 e 3 são as confianças baseadas em competência e em contrato. O Fator 4 refere-se à Noção de Oportunismo e o Fator 5 significa a Confiança baseada em boa vontade.

Tabela 32 - Cargas fatoriais para as confianças, o oportunismo e a incerteza

| Item | Nome da variável | Incerteza | CC | CCP 3 | CBV | Fator 5 |
|------------------------------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| a | Confiança - contrato (comprador) | -,01 | ,23 | ,78 | ,19 | -,32 |
| b | Confiança - contrato (fornecedor) | -,01 | ,06 | ,93 | -,10 | -,02 |
| c | Confiança - competência (comprador) | ,03 | ,95 | ,04 | -,14 | -,06 |
| d | Confiança - competência (fornecedor) | -,03 | ,93 | ,18 | -,04 | ,04 |
| e | Confiança - boa vontade (comprador) | ,26 | ,25 | -,14 | ,36 | ,65 |
| f | Confiança - boa vontade (fornecedor) | ,13 | -,11 | -,14 | ,02 | ,81 |
| o1 | Noção de oportunismo (comprador) | ,00 | -,25 | ,06 | ,85 | ,13 |
| o2 | Noção de oportunismo (fornecedor) | ,29 | ,02 | -,01 | ,88 | -,02 |
| i1 | Incerteza - Reação às alterações do mercado | ,75 | -,07 | ,13 | ,01 | ,43 |
| i2 | Incerteza - Reação às ações dos concorrentes | ,75 | -,09 | ,42 | ,18 | ,22 |
| i3 | Incerteza - Reação às ações dos compradores | ,78 | ,02 | ,14 | ,00 | ,40 |
| i4 | Incerteza - Reconhecimento de esforço para detectar os fornecedores que estão em conformidade a especificação de qualidade. | ,85 | ,03 | -,33 | ,05 | -,20 |
| i5 | Incerteza - Reconhecimento de esforço para avaliar os fornecedores | ,87 | ,11 | -,23 | ,12 | -,18 |
| Autovalores (<i>Eigenvalues</i>) | | 3,89 | 2,32 | 1,79 | 1,36 | 1,35 |
| Variância (%) | | 29,90 | 17,81 | 13,77 | 10,48 | 9,36 |
| Alfa de Cronbach | | ,87 | ,92 | ,82 | ,82 | ,62 |

Método de extração: Principal Component Analysis.

Método de rotação: Quartimax with Kaiser Normalization.

Rotação convergida em 8 iterações.

Nota: CC – Confiança baseada em contrato (Fator 1); CCP – Confiança baseada em competência (Fator 2); CBV – Confiança baseada em boa vontade (Fator 3).

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados obtidos pela aplicação da AF no SPSS.

Os valores de confiabilidade Alfa para os 5 fatores são ótimos por estarem acima de 80%, exceto para o Fator 5 que está num valor aceitável acima de 60%. A confiabilidade para o conjunto total dessas variáveis é de 72%, tal como observa-se na Tabela 33.

Tabela 33 - Análise de confiabilidade das Confianças, do Oportunismo e da Incerteza

| Item | Nome da variável | Alfa do conjunto de itens | Correlação total dos itens corrigidos | Alfa se item for eliminado |
|---|---|---------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| a | Confiança - contrato (comprador) | | ,71 | - |
| b | Confiança - contrato (fornecedor) | | ,71 | - |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,82 | | |
| c | Confiança - competência (comprador) | | ,87 | - |
| d | Confiança - competência (fornecedor) | | ,87 | - |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,92 | | |
| e | Confiança - boa vontade (comprador) | | ,45 | - |
| f | Confiança - boa vontade (fornecedor) | | ,45 | - |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,62 | | |
| o1 | Noção de oportunismo (comprador) | | ,70 | - |
| o2 | Noção de oportunismo (fornecedor) | | ,70 | - |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,82 | | |
| i1 | Incerteza - Reação às alterações do mercado | | ,71 | ,84 |
| i2 | Incerteza - Reação às ações dos concorrentes | | ,68 | ,85 |
| i3 | Incerteza - Reação às ações dos compradores | | ,74 | ,84 |
| i4 | Incerteza - Reconhecimento de esforço para detectar os fornecedores que atendem a especificação de qualidade. | | ,66 | ,85 |
| i5 | Incerteza - Reconhecimento de esforço para avaliar os fornecedores | | ,70 | ,84 |
| Alfa de <i>Cronbach</i> | | ,87 | | |
| Alfa de <i>Cronbach de todos os itens</i> | | ,72 | | ,85 |
| Valores de referências recomendado | | >,60 | >,30 | >,60 |

Fonte: elaborada pelo autor com base em resultados da análise do Alfa de *Cronbach* no SPSS.

Não é possível analisar o Alfa se item for eliminado em 4 dos 5 fatores por conterem apenas duas variáveis. A confiabilidade não poderia ser verificada se houvesse apenas uma variável no fator (Agresti & Finlay, 2012; Field, 2009). O Fator relativo a incerteza demonstra a eliminação de quaisquer variáveis não contribui para a confiabilidade do constructo. Todos as variáveis apresentaram valores de Correlação total dos itens corrigidos acima de 30%.

4.2.6 AF para Especificidade de Ativos

A AF foi aplicada para a Especificidade de Ativos. Os testes de adequabilidade foram aceitáveis. Obteve-se 0,701 para o critério de KMO. O teste de esfericidade de *Barlett* indicou uma estatística de teste $\chi^2 = 150,089$ e significância p-value = 0,000. Extraiu-se os fatores, segundo o critério de autovalores de Kaiser (Field, 2009) e obteve-se dois fatores, permitindo a comparabilidade com o estudo de Nyaga et al. (2010), o qual trabalhou os constructos nas vertes de compradores e fornecedores. Nenhuma variável foi eliminada. Todas as comunalidades mostraram-se acima de 0,500. As comunalidades encontradas são equiparáveis as de Nyaga et al. (2010) por estarem acima de 0,70. A variância acumulada dos fatores foi de 79,56% do total da amostra.

A Tabela 34 demonstra as cargas fatoriais dos fatores extraídos, as comunalidades obtidas, as comunalidades de Nyaga et al. (2010) para os mesmos fatores e os valores de confiabilidade. O Fator 1 representa a Especificidade de ativos com os compradores, enquanto o Fator 2 refere-se à Especificidade de ativos com os fornecedores.

A confiabilidade dos itens foi de 87% e 86% para o Fator 1 e 2, respectivamente, ficando um pouco acima da confiabilidade encontrada por Nyaga et al. (2010). Pela análise Alfa se item for eliminado, excluía-se a *Variável e1* para o aumento da confiabilidade, mas ela a exclusão não foi realizada, pois prejudicaria em termos de validação do constructo, gerando uma redução de KMO para 0,640. Por este motivo, manteve-se a variável.

Tabela 34 - Cargas fatoriais, comunalidades e confiabilidade para Especificidade de Ativos

| Item | Nome da variável | EAC | EAF | h^2 | h^2 obtido em Nyaga et al. (2010) | Correlação total dos itens corrigidos | Alfa se item for eliminado |
|-------------------------------------|--|------------|------------|-------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| e1 | Ação de investir com os clientes em compartilhamento de empregados | ,82 | ,14 | ,69 | ,68 | ,64 | ,91 |
| e2 | Ação de investir com os clientes em compartilhamento de especialidade e/ou tecnologia | ,91 | ,27 | ,91 | ,74 | ,64 | ,73 |
| e3 | Ação de investir com os clientes em compartilhamento de recursos físicos ou de sistemas de apoio | ,89 | ,23 | ,83 | ,76 | ,80 | ,77 |
| e4 | Ação de investir com os fornecedores em compartilhamento de empregados | ,14 | ,84 | ,73 | ,88 | ,68 | ,85 |
| e5 | Ação de investir com os fornecedores em compartilhamento de especialidade e/ou tecnologia | ,26 | ,86 | ,80 | ,64 | ,76 | ,78 |
| e6 | Ação de investir com os fornecedores em compartilhamento de recursos físicos ou de sistemas de apoio | ,22 | ,87 | ,81 | ,83 | ,76 | ,77 |
| Autovalores (<i>Eigenvalues</i>) | | 3,48 | 1,29 | | | | |
| Variância (%) | | 58,03 | 21,53 | | | | |
| Alfa de Cronbach | | ,87 | ,86 | | | | |
| Alfa obtido por Nyaga et al. (2010) | | ,80 | ,82 | | | | |

Método de extração: Principal Component Analysis.

Método de rotação: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotação convergida em 3 iterações.

Nota: EAC – Especificidade de ativos com compradores (Fator 1); EAF – Especificidade de ativos com fornecedores (Fator 2);

Fonte: elaborada pelo autor com base em após a aplicação da AF e da análise de Alfa de Cronbach no SPSS.

4.2.7 AF para Frequência transacional e relacionamento com fornecedores

Optou-se por aplicar a AF para a Frequência transacional e o tempo de relacionamento com os fornecedores por se tratarem de constructos temporais. Houve adequabilidade para a

AF, pois o KMO foi de 0,769 e o teste de de esfericidade de *Barlett* apresentou uma estatística de teste $\chi^2 = 168,973$ com significância (p-value = 0,000). A extração foi realizada com base nos autovalores por serem constructos de naturezas distintas. Todas as comunalidades apresentaram-se níveis aceitáveis acima de 0,500. Como observa-se na Tabela 35, obteve-se 2 fatores: Tempo de relacionamento com os fornecedores e Frequência transacional.

Tabela 35 - Cargas fatoriais, comunalidades e confiabilidade para frequência transacional e tempo de relacionamento

| Item | Nome da variável | TRF | RT | h^2 | Correlação total dos itens corrigidos | Alfa se item for eliminado |
|---|-----------------------------------|----------------|------------|-------|---------------------------------------|----------------------------|
| f1 | RT com os principais clientes | ,03 | ,90 | ,81 | ,62 | - |
| f2 | RT com os principais fornecedores | ,16 | ,88 | ,81 | ,62 | - |
| 15.a | TRF de Madeira e derivados | ,87 | ,01 | ,75 | ,76 | ,87 |
| 15.b | TRF de Máquinas e equipamentos | ,70 | ,21 | ,54 | ,61 | ,91 |
| 15.c | TRF de Embalagens | ,92 | ,04 | ,84 | ,83 | ,85 |
| 15.d | TRF de Componentes | ,93 | ,04 | ,87 | ,87 | ,84 |
| 15.e | TRF de Produtos químicos | ,75 | ,40 | ,71 | ,70 | ,89 |
| Autovalores (<i>Eigenvalues</i>) | | 3,78 | 1,55 | | | |
| Variância (%) | | 54,06 | 22,17 | | | |
| Alfa de <i>Cronbach</i> dos fatores | | ,89 | ,76 | | | |
| Alfa de <i>Cronbach</i> de todos os itens | | ,84 | | | | |
| Valor de ref. para o Alfa de <i>Cronbach</i> | | >,60 | | | | |
| Valor de referência recomendado | | | | | >,30 | >,60 |

Método de extração: Principal Component Analysis.

Método de rotação: Varimax with Kaiser Normalization.

Rotação convergida em 3 iterações.

Nota: TRF – Tempo relacionamento com o fornecedor (Fator 1); RT - Repetição de uma transação (Fator 2).

Fonte: elaborada pelo autor com base em após a aplicação da AF e da análise de Alfa de *Cronbach* no SPSS.

4.2.8 Síntese dos indicadores de validade e confiabilidade

Realizou-se as análises de confiabilidade, de validade convergente e de validade discriminante. Os indicadores dessas análises para os constructos abstratos constam na Tabela 36. A confiabilidade foi avaliada pelos indicadores de Alfa de *Cronbach* (α) e pela Confiabilidade Composta (CR - *Composite Reliability*). Ambos revelam que todos os fatores possuem consistência interna alta, pois possuem valores que superam o mínimo de aceitação ($\alpha > 0,60$ e $CR > 0,70$). A confiabilidade não foi possível de ser verificada para os constructos MCP e MCE por conterem apenas uma variável.

A análise da validade convergente foi realizada pelo indicador de Variância extraída média (AVE). Todos os constructos atendem ao critério de AVE ($AVE > 0,50$), indicando haver convergência adequada dos itens. A validade discriminante foi analisada segundo a concomitância de dois critérios: $AVE > MSV$ e $AVE > ASV$. Segundo estes critérios, verifica-

se que todos os constructos apresentaram validação discriminante. Os resultados revelam-se em condições aceitáveis, pois os valores da Tabela 36 constam acima dos valores de referencia.

Tabela 36 - Confiabilidade e validades convergente e discriminante dos constructos latentes

| Constructo Latente*** | Confiabilidade | | Validade convergente (V.C.) e Validade discriminante (V.D.) | | | | |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------------------|---|---------------------------|------|------|---------------------------------------|
| | CR | Alfa de Cronbach | AVE | Há V.C.? | MSV | ASV | Há V.D.? |
| CC | ,85 | ,82 | ,74 | SIM | ,42 | ,06 | SIM |
| CCP | ,94 | ,92 | ,88 | SIM | ,08 | ,01 | SIM |
| CBV | ,70 | ,70 | ,54 | SIM | ,16 | ,03 | SIM |
| MRIC | ,87 | ,73 | ,69 | SIM | ,27 | ,08 | SIM |
| MRCTC | ,84 | ,73 | ,64 | SIM | ,21 | ,06 | SIM |
| MRIF | ,90 | ,73 | ,69 | SIM | ,09 | ,04 | SIM |
| MRCTF | ,83 | ,63 | ,63 | SIM | ,12 | ,04 | SIM |
| MCP* | ,97* | ** | ,97* | SIM | ,21* | ,08* | SIM |
| MCE* | ,96* | ** | ,96* | SIM | ,08* | ,02* | SIM |
| MCC | ,89 | ,85 | ,80 | SIM | ,14 | ,04 | SIM |
| MI | ,90 | ,84 | ,69 | SIM | ,20 | ,07 | SIM |
| INC | ,90 | ,87 | ,64 | SIM | ,30 | ,08 | SIM |
| NO | ,86 | ,82 | ,75 | SIM | ,11 | ,03 | SIM |
| EAC | ,91 | ,87 | ,76 | SIM | ,27 | ,07 | SIM |
| EAF | ,89 | ,86 | ,74 | SIM | ,20 | ,06 | SIM |
| RT | ,89 | ,76 | ,80 | SIM | ,08 | ,01 | SIM |
| TRF | ,92 | ,89 | ,70 | SIM | ,22 | ,04 | SIM |
| Valores de referências | CR > ,70 | α > ,60 | AVE > ,50 | AVE > ,50 = V.C | | | AVE > MSV; AVE > ASV |

*Constructo com uma única variável. Valores calculados com uma carga fatorial.

** Não é possível obter evidências de confiabilidade para fatores com uma única variável.

***Veja a lista de abreviaturas da dissertação e/ou as seções anteriores.

Nota 1: Valores provenientes das cargas fatoriais obtidas da AFE pela estimação dos componentes principais;

Nota 2: AVE – Variância extraída média; MSV – Máxima Variância Compartilhada; ASV – Média das Variâncias Compartilhadas;

Fonte: elaborada pelo autor com base em após a aplicação da AF e das análises de confiabilidade.

Após checada a AFE, realizou-se a análise correlacional.

4.3 ANÁLISE CORRELACIONAL

Com os fatores formados pela variáveis, validados pela AF, procedeu-se a análise correlacional. Correlacionou-se os fatores dos três tipos de mecanismos da IOCM com os três tipos de confianças interorganizacionais, segundo o *framework* teórico (Seção 2.6). Foram analisadas as seguintes relações propostas, tanto a nível de variável observável quanto ao nível de variável latente, constructo de maior abstração. Ainda, correlacionou-se, em nível de variável latente, os três tipos de mecanismos da IOCM com a incerteza e o com oportunismo.

4.3.1 Análise das relações ao nível de variável latente

As correlações foram calculadas considerando os coeficientes de Pearson e de Spearman. Os coeficientes de Pearson são calculados, pois considera-se que as suposições paramétricas foram atendidas, permitindo a capacidade de generalização (Agresti & Finlay, 2012; Field, 2009). Entretanto, os coeficientes de correlação de Pearson nem sempre são adequados para quando os dados estão em níveis ordinais (Field, 2009), por isso os coeficientes de Spearman foram calculados também, permitindo a comparabilidade de ambos os coeficientes.

Em observância a matriz de correlação segundo o teste de Pearson na Tabela 37, algumas correlações entre os fatores obtidos pela técnica de AF podem ser identificadas.

Tabela 37 - Matriz de correlação entre os fatores segundo o teste de Pearson

| Mecanismos | Confiança baseada em Contrato (CC) | | Incerteza (INC) | | Oportunismo (NO) | |
|------------|------------------------------------|------|-----------------|------|------------------|------|
| | <i>r</i> | Sig. | <i>r</i> | Sig. | <i>r</i> | Sig. |
| MRIC | -,647** | ,000 | ,158 | ,324 | ,220 | ,166 |
| MRCTC | -,211 | ,186 | ,341* | ,029 | -,181 | ,257 |
| MRIF | -,132 | ,412 | ,551** | ,000 | -,113 | ,481 |
| MRCTF | -,089 | ,579 | ,216 | ,176 | ,333* | ,034 |

| Mecanismos | Confiança baseada em Competência (CCP) | | Incerteza (INC) | | Oportunismo (NO) | |
|------------|--|------|-----------------|------|------------------|------|
| | <i>r</i> | Sig. | <i>r</i> | Sig. | <i>r</i> | Sig. |
| MCP | -,009 | ,953 | ,538** | ,000 | -,085 | ,599 |
| MCE | ,206 | ,196 | -,063 | ,695 | -,025 | ,875 |
| MCC | ,069 | ,668 | ,113 | ,483 | ,259 | ,102 |

| Mecanismos | Confiança baseada em Boa vontade (CBV) | | Incerteza (INC) | | Oportunismo (NO) | |
|------------|--|------|-----------------|------|------------------|------|
| | <i>r</i> | Sig. | <i>r</i> | Sig. | <i>r</i> | Sig. |
| MI | ,290 | 0,66 | ,326* | ,019 | ,072 | ,326 |

*Correlação é significativa ao nível de 0,05 (2 caudas);
 **Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 caudas).

Nota: *r* – Correlação de Pearson; Sig. – Nível de significância.

Fonte: elaborada pelo autor com base em nos resultados de correlação obtidas pelo SPSS.

A primeira relação identificada foi entre a CC e o Mecanismo de Redução de incerteza com iniciativa compradora (MRIC). O resultado indica uma relação de nível entre médio e considerável, a qual correspondeu a -,647. A relação encontrada é negativa, isto é, quanto menor a confiança contratual ou maior o detalhamento em contratos, maior é a aplicação do mecanismo. Os mecanismos MRCTC, MRIF e MRCTF não possuem relação com a confiança contratual. Sugere-se que a não existência de relação esteja ligada a existência de correlação destes mecanismos com a incerteza e o oportunismo. Pode ser que os níveis de confiança baseada em competência existente não sejam suficientes para inibir as ações oportunistas e a incerteza (Bachmann & Zaheer, 2014; Hennart, 2014; Sako, 1992, 1998).

Não foi identificado correlações entre a CCP e os mecanismos MCP, MCE e MCC. Encontrou-se indício de que a incerteza possui alta associação com o MCP, pois o coeficiente de correlação apontou um valor entre o médio e o considerável ($r = ,538$; sig = ,00 < ,01), entretanto não foram obtidas evidências de associações significantes do MCE e MCC com a CCP, a incerteza ou o oportunismo. Não identificou-se correlações entre o MI e a CBV pelo teste de Pearson, contudo obteve-se evidências de que há uma associação de nível entre fraco e médio do MI com a incerteza, a qual foi de ,326 (sig. = ,019 < ,05).

Aplicando-se o tempo de atuação das empresas no mercado como variável de controle, verifica-se que em empresas entre 11 e 20 anos há correlações considerável entre CC e MRIC (-,725 (sig. =,008 < 0,01)) e média entre CC e MRCTC (-,582 (sig. =,047 < 0,05)). Em empresas entre 21 e 30 anos, encontrou-se correlações média entre CC e MRIC (-,620 (sig. =,014 < 0,05)) e média entre CCP e MCE (-,522 (sig. =,046 < 0,05)). Por fim, encontrou-se correlação muito forte entre CC e MRIF (-,725 (sig. =,008 < 0,01)) em empresas entre 31 e 40 anos.

Quando vista a matriz de correlação de fatores segundo Spearman, conforme Tabela 38, visualiza-se uma similaridade com o teste de Pearson.

Tabela 38 - Matriz de correlação entre os fatores segundo o teste de Spearman

| Mecanismos | Confiança baseada em Contrato (CC) | | Incerteza (INC) | | Oportunismo (NO) | |
|------------|------------------------------------|------|-----------------|------|------------------|------|
| | r_s | Sig. | r_s | Sig. | r_s | Sig. |
| MRIC | -,663** | ,000 | ,269 | ,089 | ,278 | ,079 |
| MRCTC | -,180 | ,261 | ,313* | ,046 | -,120 | ,453 |
| MRIF | -,110 | ,493 | ,544** | ,000 | -,075 | ,640 |
| MRCTF | -,045 | ,779 | ,303 | ,054 | ,351* | ,024 |

| Mecanismos | Confiança baseada em Competência (CCP) | | Incerteza (INC) | | Oportunismo (NO) | |
|------------|--|------|-----------------|------|------------------|------|
| | r_s | Sig. | r_s | Sig. | r_s | Sig. |
| MCP | -,045 | ,778 | ,559** | ,000 | -,087 | ,590 |
| MCE | ,166 | ,299 | -,011 | ,944 | -,009 | ,958 |
| MCC | ,060 | ,710 | ,168 | ,294 | ,302 | ,055 |

| Mecanismos | Confiança baseada em Boa vontade (CBV) | | Incerteza (INC) | | Oportunismo (NO) | |
|------------|--|------|-----------------|------|------------------|------|
| | r_s | Sig. | r_s | Sig. | r_s | Sig. |
| MI | ,345* | ,027 | ,212 | ,184 | ,060 | ,710 |

*Correlação é significativa ao nível de 0,05 (2 caudas);**Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 caudas).

Nota: r_s – Correlação de Spearman; Sig. – Nível de significância

Fonte: elaborada pelo autor com base em nos resultados de correlação obtidas pelo SPSS.

Identificou-se correlações significantes entre: i) CC e MRIC; ii) incerteza e MRCT; iii) incerteza e MRIF; iv) noção de oportunismo e MRCTF; v) incerteza e MCP; e vi) CBV e MI. Destaca-se que, pelo teste de Spearman, encontrou-se evidência de correlação fraca-média entre a confiança baseada em boa vontade e o Mecanismo incentivador ($r = ,345$; sig =,027 < ,05).

4.3.2 Análise das relações ao nível de variável observável

Considerando as hipóteses correlacional relativas a proposição 1 em que: H0: a correlação é 0 (não há relação entre CC e os MD); e H1: a correlação é diferente de 0 (há relação entre CC e os MD). E observando as correlações ao nível de variáveis observáveis, encontrou-se as seguintes evidências. As correlações para o modelo ajustado a nível de variável observável são demonstradas na Tabela 39, considerando os coeficientes de Pearson (r) e Spearman (r_s). Identificou-se correlações significantes para as hipóteses H_{1a} , H_{1b} , H_{1g} , H_{1d} , H_{1e} , H_{1f} , H_{1h} e H_{1i} .

Tabela 39 - Correlações entre as variáveis observáveis para os MD

| H | | Relação correlacional | r | Sig. | r_s | Sig. |
|----------|---------------|--|---------|------|---------|------|
| H_{1a} | MRIC ↔ CC | Gestão de demanda ↔ CC (c) | -,503** | ,001 | -,538** | ,000 |
| H_{1b} | | Provisão adequada do <i>lead time</i> do pedido ↔ CC (c) | -,529** | ,000 | -,581** | ,000 |
| H_{1g} | | Melhoria da acurácia da comunicação ↔ CC (c) | -,394* | ,011 | -,442** | ,004 |
| H_{1d} | MRCTC ↔ CC | Compartilhamento de previsões ↔ CC (c) | -,432** | ,005 | -,310* | ,049 |
| H_{1e} | | Uso de contratos de compra ↔ CC (c) | -,295 | ,061 | -,363* | ,020 |
| H_{1f} | | Pagamento no momento do recebimento ↔ CC (c) | -,378* | ,015 | -,476** | ,002 |
| H_{1h} | MRIF ↔ CC | Redução do tempo de ciclo de entrega ↔ CC (f) | -,293 | ,063 | -,297 | ,059 |
| H_{1i} | | Aumento da taxa de entregas feitas no prazo ↔ CC (f) | -,366** | ,019 | -,362* | ,020 |
| H_{1j} | | Redução do tempo de ciclo de produção ↔ CC (f) | ,098 | ,543 | ,065 | ,687 |
| H_{1k} | | Partilha de métricas de desempenho ↔ CC (f) | -,006 | ,968 | ,057 | ,725 |
| H_{1l} | MRCTF ↔ CC | Fornecimento sobre o <i>status</i> do pedido ↔ CC (f) | -,112 | ,485 | -,123 | ,444 |
| H_{1m} | | Melhoria do controle de qualidade/estoques ↔ CC (f) | -,105 | ,513 | -,117 | ,465 |
| H_{1n} | | Melhoria interação com os compradores ↔ CC (f) | -,218 | ,171 | -,212 | ,183 |

*Correlação é significativa ao nível de 0,05 (2 caudas);

**Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 caudas).

Nota: r = Correlação de Pearson; r_s = Correlação de Spearman; Sig. – Nível de significância

Fonte: elaborada pelo autor com base em nos resultados de correlação obtidas pelo SPSS.

Constata-se que as atitudes compradoras (c) de “Gerir a demanda”, “Prover *lead time* do pedido adequado”, “Melhorar a acurácia da comunicação”, “Usar contratos de compras estendidos” (suportada apenas pelo teste de Spearman) e “Pagar no momento do recebimento” estão associadas com a confiança contratual. No entanto, estas relações são negativas, indicando que quanto menor a confiança contratual (e maior o detalhamento em contratos), maior é a tomada destas iniciativas compradoras pelas empresas. De modo semelhante, a atitude fornecedora (f) de “aumentar a taxa de entregas feitas no prazo” está associada a confiança contratual e a relação é negativa, ou seja, o aumento desta iniciativa está ligado a redução da confiança contratual. Não se encontrou evidências das demais iniciativas fornecedoras com a confiança contratual. Apenas a “Gestão de demanda” e a “Provisão adequada do *lead time* do pedido” apresentaram relações acima do nível médio. As demais relações obtidas estão em níveis entre fraco e médio. O volume de iniciativas da empresa associada a confiança é maior

quando a empresa atua como compradora. Nisto, talvez a transmissão de pressão para os fornecedores sirva como uma compensação de alguma exigência dos fornecedores de materiais.

A Tabela 40 fornece os resultados do teste para os MD e a confiança contratual. Constatou-se que quando as moveleiras atuam como compradora na aquisição de recursos de modo a reduzir custos de transação e incertezas, fazem isso preferindo a segurança fornecida pelos contratos detalhados à confiar no fornecedor. O mesmo ocorre quando atuam como fornecedora, porém apenas para ação de buscar o “aumento da taxa de entregas feitas no prazo”. A confiança pode estar exercendo um papel de complementaridade ao contrato (Zaheer & Harris, 2006), pois as relações são negativas. Em geral, as variáveis dos MRIF e MRCTF não possuem relações significativas, podendo indicar que os contratos detalhados não abrangem boa parte das iniciativas fornecedoras e que não estariam relacionados a combinados escritos.

Tabela 40 - Resultado do teste de hipótese relativa a proposição 1

| H | | Relação correlacional | Resultado pelo teste de Pearson | Resultado pelo teste de Spearman |
|----------|---------------|--|--|---|
| H_{1a} | MRIC ↔ CC | Gestão de demanda ↔ CC (c) | Não rejeitada | Não rejeitada |
| H_{1b} | | Provisão adequada do <i>lead time</i> do pedido ↔ CC (c) | Não rejeitada | Não rejeitada |
| H_{1g} | | Melhoria da acurácia da comunicação ↔ CC (c) | Não rejeitada | Não rejeitada |
| H_{1d} | MRCTC ↔ CC | Compartilhamento de previsões ↔ CC (c) | Não rejeitada | Não rejeitada |
| H_{1e} | | Uso de contratos de compra ↔ CC (c) | Rejeitada | Não rejeitada |
| H_{1f} | | Pagamento no momento do recebimento ↔ CC (c) | Não rejeitada | Não rejeitada |
| H_{1h} | MRIF ↔ CC | Redução do tempo de ciclo de entrega ↔ CC (f) | Rejeitada | Rejeitada |
| H_{1i} | | Aumento da taxa de entregas feitas no prazo ↔ CC (f) | Não rejeitada | Não rejeitada |
| H_{1j} | | Redução do tempo de ciclo de produção ↔ CC (f) | Rejeitada | Rejeitada |
| H_{1k} | | Partilha de métricas de desempenho ↔ CC (f) | Rejeitada | Rejeitada |
| H_{1l} | MRCTF ↔ CC | Fornecimento sobre o <i>status</i> do pedido ↔ CC (f) | Rejeitada | Rejeitada |
| H_{1m} | | Melhoria do controle de qualidade/estoques ↔ CC (f) | Rejeitada | Rejeitada |
| H_{1n} | | Melhoria interação com os compradores ↔ CC (f) | Rejeitada | Rejeitada |

Fonte: elaborada pelo autor com base em nos resultados de correlação obtidas pelo SPSS.

Considerando as hipóteses correlacional relativas a proposição 1 e 2 em que: H0: a correlação é 0 (não há relação entre CCP e os MC; não há relação entre CBV e o MI); e H1: a correlação é diferente de 0 (há relação entre CCP e os MC; há relação entre CBV e o MI). A Tabela 41 fornece os resultados do teste para os MC e CCP, bem como os MI e CBV. Constatou-se apenas a correlação entre a distribuição de ganhos conjuntos com os clientes e a confiança baseada em boa vontade. A correlação é significativa para os testes de Pearson ($p = 0,372$) e Spearman ($p = 0,321$). Embora esteja num nível entre fraco e médio, evidência mostra que a correlação é positiva, isto é, quanto maior a confiança baseada em boa vontade, maior é aplicação do mecanismo no que tange a esta iniciativa.

Tabela 41 - Resultado do teste de hipótese relativa as proposições 2 e 3

| H | Relação correlacional | | r | Sig. | r_s | Sig. |
|-----------------|------------------------------|--|----------|-------------|----------------------|-------------|
| H _{2a} | MCP ↔ CCP | Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega ↔ CCP (c) | ,024 | ,883 | ,040 | ,802 |
| H _{2b} | MCE ↔ CCP | Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado ↔ CCP (c) | ,093 | ,563 | ,075 | ,643 |
| H _{2c} | MCC ↔ CCP | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos ↔ CCP (c) | ,062 | ,702 | ,056 | ,730 |
| H _{2f} | | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos ↔ CCP (f) | -,002 | ,991 | -,025 | ,876 |
| H _{3b} | | Distribuição de ganhos conjuntos ↔ CBV (c) | ,372** | ,017 | ,321* | ,041 |
| H _{3a} | MI ↔ | Distribuição de ganhos conjuntos ↔ CBV (f) | ,199 | ,212 | ,170 | ,289 |
| H _{3d} | CBV | Acesso às informações valiosas ↔ CBV (c) | ,158 | ,325 | ,172 | ,283 |
| H _{3c} | | Acesso às informações valiosas ↔ CBV (f) | ,274 | ,083 | ,232 | ,144 |

*Correlação é significativa ao nível de 0,05 (2 caudas);

**Correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 caudas).

Nota: r = Correlação de Pearson; r_s = Correlação de Spearman; Sig. – Significância.

Fonte: elaborada pelo autor com base em nos resultados de correlação obtidas pelo SPSS.

A informação revela que existe uma confiança, apesar de fraca, da boa vontade das moveleiras para com os clientes. Os resultados do teste encontram-se na Tabela 42.

Tabela 42 -Resultado do teste de hipótese relativa as proposições 2 e 3

| H | Relação correlacional | | Resultado pelo teste de Pearson | Resultado pelo teste de Spearman |
|-----------------|------------------------------|--|--|---|
| H _{2a} | MCP ↔ CCP | Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega ↔ CCP (c) | Rejeitada | Rejeitada |
| H _{2b} | MCE ↔ CCP | Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado ↔ CCP (c) | Rejeitada | Rejeitada |
| H _{2c} | MCC ↔ CCP | Partilha de previsões entre os membros da cadeia ↔ CCP (c) | Rejeitada | Rejeitada |
| H _{2f} | | Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos ↔ CCP (f) | Rejeitada | Rejeitada |
| H _{3b} | | Distribuição de ganhos conjuntos ↔ CBV (c) | Não rejeitada | Não rejeitada |
| H _{3a} | MI ↔ | Distribuição de ganhos conjuntos ↔ CBV (f) | Rejeitada | Rejeitada |
| H _{3d} | CBV | Acesso às informações valiosas ↔ CBV (c) | Rejeitada | Rejeitada |
| H _{3c} | | Acesso às informações valiosas ↔ CBV (f) | Rejeitada | Rejeitada |

Fonte: elaborada pelo autor com base em nos resultados de correlação obtidas pelo SPSS.

A seguir, realiza-se uma discussão em relação aos resultados encontrados.

4.4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

As análises efetuadas apontam que há maiores níveis de confiança baseada em boa vontade e menores níveis nas confianças baseada em contrato e competência. Isso talvez seja um reflexo representatividade das pequenas e médias empresas, segundo o número de colaboradores, ou pequenas e micros, segundo o faturamento, pois possuem menos estruturas e/ou tem expectativas de receber ajuda externas que as aliviem de questões burocráticas, tal como incutido na confiança baseada em boa vontade. De qualquer forma, as três confianças

coexistem independentes dos níveis (Sako, 1992). Os níveis da tipologia servem de parâmetros para escolhas da empresa em relação aos parceiros (Langfield-Smith & Smith, 2003).

Os dados refletem predominantemente o pensamento de profissionais masculinos formados com idade entre 31 e 50 anos. A experiência profissional nos cargos de gerente, proprietário e *controller* são relevantes na medida que as relações interpessoais dessas pessoas geram as confianças interorganizacionais, em especial, a confiança *goodwill*. O nível baixo da confiança contratual enfatiza a insatisfação dos fornecedores no relacionamento, tal como propõem Miyamoto e Rexha (2004). O fato de a maioria dos profissionais estarem no cargo a pouco tempo pode, em certa medida, ter contribuído para a insatisfação nas relações com o fornecedor, refletindo nos níveis de confiança contratual.

Os baixos níveis encontrados nas confianças contratual e por competência pode indicar que as empresas não possuem o desejo de assumir riscos, tal como relatado por Mayer et al. (1995), ou estão receosas quanto a possibilidade de uma organização agir com oportunismo, tal como visto em Bachmann e Zaheer (2014) e Sako (1992, 1998). A preferência por contratos detalhados pode estar gerando burocracias, desconfianças e CT para as organizações.

A confiança baseada em competência, embora em nível médio, não está em grau suficiente para se associar com os Mecanismos capacitores, exceto em empresas entre 21 e 30 anos no que tange ao MCE, as quais apresentaram que suas capacidades de troca de informações em sistemas eletrônicos estão positivamente associadas com a confiança por competência. Em geral, é possível que as empresas não estejam certificando-se em torno das capacidades do parceiros para o cumprimento de tarefas (Seal et al., 1999) ou mesmo conformadas com a disponibilidade de mão de obra qualificada disponível na região. Assim, talvez as organizações estejam se especializando com profissionais próprios qualificados, ao invés de selecionar parceiros na região para alguma atividade, apesar de serviços especializados serem relevantes para as moveleiras. O nível de confiança por competência indica que, talvez, as empresas não tenham encontrado um parceiro, pelo qual poderia atender à uma necessidade esperada (Shou et al., 2011) ou que os recursos dos parceiros estão escassos (Ireland & Webb, 2007).

Os níveis altos de confiança baseada em boa vontade retratam que as organizações estão confiantes pela intencionalidade (Nooteboom, 1996; Ring & Van De Ven, 1992). Sugere-se que estes níveis são resultados de um relacionamento relativamente bem desenvolvido ao longo do tempo ou da existência de uma expectativa de que os parceiros poderão atuar de forma a trazer benefícios futuros para as moveleiras e para os parceiros. De qualquer forma, parte das empresas estão preparadas para reciprocidades do relacionamento, visto que há uma frequência

transacional elevada, e aptas para endividamentos ou ganhos conjuntos (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000), porém, como visto pelas demais confianças, estão atuando com receios.

As organizações podem buscar melhorar seus níveis de confianças para que possa reduzir incertezas e os custos de transação. Para isso, é necessário que elas assumam riscos e busquem parceiras para atuar neste ambiente com significantes índice de incerteza.

Parte das atitudes relativas aos mecanismos da IOCM estão sendo aplicadas em níveis elevados, em especial as atitudes da empresa como compradora pelos MD, mas nem todas estão associadas com a confiança. A capacidade de atuação disciplinadora como os compradores pode ter sido obtido ao longo do tempo de atuação, pois mais da metade das empresas atuam no mercado entre 11 e 30 anos e apresentaram correlações negativas com os mecanismos de redução de incerteza e de custos de transação. Por outro lado, apesar do tempo de mercado, a capacidade de exercer atitudes fornecedoras parece estar limitada, exceto em empresas entre 31 e 40 anos no que se refere à redução de incerteza. Ainda, pode-se pressupor que o fato de as organizações, em geral, produzirem móveis retilíneos em massa seja um elemento que contribua também para a aplicação de iniciativas compradoras. Entre as atitudes aplicadas com maiores níveis e vinculadas com a confiança estão: i) Gestão de demanda; ii) Provisão adequada do *lead time* do pedido; iii) Melhoria da acurácia da comunicação; iv) Compartilhamento de previsões; v) Uso de contratos de compra; vi) Pagamento no momento do recebimento; e vii) Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo.

Embora exista a realização de muitas transações, a confiança baseada em contrato sinaliza que elas não necessariamente estejam sendo eficientes, pois o nível encontrado condiciona para o estado necessário da existência do relacionamento. O nível baixo funciona para o mecanismo de redução de incerteza (iniciativa do comprador) do relacionamento das moveleiras com os fornecedores, isto é, a associação é existente, embora negativa. Por esta confiança, se as empresas passarem a confiarem mais nos fornecedores, menor será a necessidade das moveleiras tomarem iniciativas de melhorar a comunicação com eles e a necessidade, apontada por Langfield-Smith (2008b) e Langfield-Smith e Smith (2003) de se realizar coletas de informações sobre parceiro, pode reduzir. O mesmo efeito, talvez, possa acontecer com a “Gestão de demandas” e a “Provisão do *lead time* do pedido”.

O mecanismo de redução de incerteza (iniciativa fornecedora) está associado à incerteza, indicando que, ironicamente, o mecanismo de redução de incerteza aumenta, ao passo que a incerteza aumenta. Isto sugere que, talvez, as atitudes propostas por R. Cooper e Slagmulder (1999b) são atitudes modificadoras e não necessariamente redutoras. Ainda que as atitudes de fornecimento de informações e melhorias contidas neste mecanismo possam gerar,

teoricamente, a redução de incerteza, é possível que a maneira como estas atitudes estão sendo tomadas não esteja favorecendo a redução de incerteza. Visto que a incerteza é maior nas atitudes de reação das moveleiras relacionadas ao mercado e aos concorrentes, é possível também que as atitudes de redução de incerteza tenham sido tomadas como resultado dessas reações, porém, diferentemente da expectativa, pode ter gerado maior incerteza no ambiente.

De maneira semelhante, os mecanismos de redução de custos de transação não estão associados à confiança contratual. Talvez isso ocorra pelos níveis da confiança serem insuficientes ao ponto de relacionar-se com os mecanismos ou mesmo por estarem associados à incerteza e ao oportunismo, elementos opostos a confiança tal como preconiza a literatura. A incerteza pode inibir a apuração do cumprimento de um acordo (Speklé, 2001) e o oportunismo indica a dificuldade de se definir a honestidade ou desonestidade de uma empresa atuante no mercado (Hennart, 2014). Estas situações podem estar ocorrendo. Entende-se que um aumento da confiança contratual pode vir propiciar benefícios para a redução de custos de transação, auxiliando nas atitudes relativas a estes mecanismos.

O Mecanismo capacitador de “Redução de ciclo de tempos” que envolve a “Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega com os clientes” apresentou associação com a “Incerteza geral” e não apresentou associação com a confiança baseada em competência. Isto representa que as empresas estão padronizando e automatizando processos, à medida que a incerteza aumenta. Estas ações estão sendo tomadas como medidas de reação e não como ações preventivas. Se as ações forem de caráter preventivo, isto é, antes da ocorrência de uma transação, talvez a padronização de processos serviria para elevar a confiança baseada em competência (Sako, 1992).

A confiança baseada em competência não está associada aos Mecanismos capacitadores. Sugere-se que a confiança precisa ser elevada ou constituída, não como uma reação à incerteza, mas como uma mudança de posicionamento de mercado, tal como compreendido por Van der Meer-Kooistra e Vosselman (2000). A reputação regional, motivo do estabelecimento das empresas na região do APL, pode estar caindo em descrédito, uma vez que, possivelmente, as moveleiras precisam constituir ou reconstituir a confiança baseada em competência pela reputação de mercado (Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000; Vosselman & Van der Meer-Kooistra, 2006). Essa reconstituição poderia favorecer ao “Comércio eletrônico” e ao “Compartilhamento de informações”. Enquanto isso não acontece, de acordo Barney e Hansen (1994), por ser uma confiança *Semi-forte* as moveleiras precisam suportar a existência de vulnerabilidades e oportunidades para o oportunismo dos parceiros, mas se a confiança se tornar mais desenvolvida riscos no desempenho organizacional podem ser evitados.

O Mecanismo incentivador está correlacionado a incerteza e não está correlacionado a confiança baseada em boa vontade, segundo o teste de Pearson, pela qual é passível de generalização. A correlação segue a mesma tendência dos MRCTC, MRIF e MCP de estarem correlacionados a incerteza. A correlação da incerteza com o MI, pode ser decorrente dos mesmos motivos que vincularam ela aos mecanismos aqui mencionados. Até porque, a compressão do MI depende de um comportamento coerente e da motivação organizacional (Kudla, 2012). Os incentivos não estão elevados (Tabela 15), embora a confiança pela intencionalidade para incentivar esteja alta (Tabela 11). Pode ser que a dinâmica do mercado, distúrbios no ambiente externo, complexidade e falta de familiaridade (Speklé, 2001; Williamson, 1985) estejam inibindo atitudes de compartilhamento de benefícios e de informações valiosas entre os parceiros. Entretanto, se considerado os dados por ordenação de importância, vista pelo coeficiente de Spearman, verifica-se que o MI não está associado a incerteza e está associado a confiança baseada em boa vontade. Embora a associação seja fraca, ela indica uma função monotônica e não linear, isto é, a medida que a confiança aumenta, o mecanismo incentivador aumenta, mas não na mesma proporção. É possível que a alta confiança *goodwill* esteja em excesso, provocando comportamentos inesperados como problemas de incentivos (Baiman & Rajan, 2002) e desmotivações organizacionais para relacionamento de longo prazo (Sakaguchi & Shimizu, 2013) ou não interferindo nisso em alguns momentos.

Visto que além da incerteza ser alta, a especificidade de ativos também está alta no APL, por isso as moveleiras podem adotar uma governança de hierarquia, conforme recomenda Hennart (2014). Devido à incerteza e ao oportunismo, as contingências, possivelmente, estão sendo adicionadas aos contratos aumentando os custos de transação (Grover & Malhotra, 2003). Corrobora-se com R. Cooper e Slagmulder (2004), no entendimento de que, porventura, as moveleiras não estejam compreendendo a adversidade informacional e as situações do mercado minimamente, ao ponto de aumentarem a confiança nos fornecedores e nos compradores e esta confiança servir de estímulo para a aplicação dos mecanismos da IOCM, ao invés da própria incerteza.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa de levantamento, que utiliza a abordagem da Teoria Econômica dos Custos de Transação (ECT), teve por propósito investigar a existência de relação entre os mecanismos da *Interface* da *Interorganizational cost management* e a confiança interorganizacional, conforme tipologia de Sako (1992, 1998), nas indústrias moveleiras do APL de Arapongas/PR.

Para o alcance do objetivo, realizou-se uma revisão de literatura fundamentada no *Interorganizational cost management* (IOCM) pelo *framework* de R. Cooper e Slagmulder (1999b, 2003a, 2005), delimitada para a área de *interface* do relacionamento com seus Mecanismos disciplinadores, capacitores e incentivadores relacionados. A *interface* das RIOs está envolta dos atributos da ECT. Concomitantemente, fundamentou-se a confiança, segundo a tipologia de Sako (1992, 1998), pela qual foi tratada como tendo um papel oposto aos aspectos de risco de oportunismo, de informação imperfeita, de aumento de incerteza e custos de transação.

5.1 CONCLUSÕES

Os dados obtidos pelo levantamento realizado referem-se a uma amostragem de 41 indústrias moveleiras do APL de Arapongas/PR. A maioria delas atuam no mercado há mais de 20 anos, sendo que 61% são micro e pequenas empresas, segundo o número de colaboradores ou 70,7%, segundo a faixa de faturamento. A maior parte realiza produção em série, mas a região é diversificada com empresas que produzem sob encomenda e empresas que além de produzirem sob encomenda, produzem em série também. Os móveis retilíneos destacam-se por ser o estilo de móveis mais produzido, com ênfase para produtos de dormitórios e sala de estar.

Segundo as empresas, o fato delas estarem situadas no APL de Arapongas ocorre devido à mão-de-obra qualificada disponível e pela reputação fornecida pela região. Ainda que estes fatores sejam motivações das empresas para estarem na região, a confiança como atitude interorganizacional está baixa na região, tanto para as relações com os compradores quanto para as relações com os fornecedores.

Identificou-se e analisou-se descritivamente os tipos de confiança e as variáveis dos mecanismos da área de *interface*. Descobriu-se que os níveis de confianças contratual e por competência são considerados baixo e médio, respectivamente, ou seja, a confiança não está muito desenvolvida, ao passo que a confiança baseada em boa vontade (intencionalidade) está

relativamente elevada. Todas as atitudes relacionadas a *interface* estão sendo aplicadas em níveis razoáveis (Medianas entre 7 e 9), exceto as atitudes de “Redução de pedidos especiais” e de “Contratos de compra estendidos”. Verificou-se, pela AFE, que a atitude de “Redução de pedidos especiais” não contribui para o Mecanismo disciplinador nas indústrias moveleiras. Ademais, nem todas elas estão associadas aos atributos de confiança interorganizacional.

De modo geral, foi possível constatar, segundo o teste de Pearson, que a Confiança baseada em contrato está associada com o Mecanismo disciplinador (iniciativa compradora) de redução de incerteza e a correlação encontrada é negativa.

A nível de variável observável, comprovou-se que a confiança contratual de iniciativa compradora está associada com os Mecanismos disciplinadores de redução de incerteza e de redução de custos de transação pelas atitudes na *interface* do relacionamento de: “Gestão de demanda”, “Provisão adequada do *lead time* do pedido”, “Melhoria da acurácia da comunicação”, “Compartilhamento de previsões”, “Uso de contratos de compra”, “Pagamento no momento do recebimento”. Foi possível verificar também a existência de relação entre a confiança contratual da empresa como fornecedora de recursos e o “Aumento da taxa de entregas feitas no prazo”. Estas associações encontradas são negativas e indicam que estas atitudes estão relacionadas a preferência por contratos detalhados, ao invés de estarem relacionados a confiança (preferência por contratos não detalhados).

A confiança contratual está num grau muito baixo, pois a preferência por contratos detalhados está alta, conforme indicam os achados da pesquisa para a amostra pesquisada. É possível que isso esteja contribuindo para o aumento incerteza geral e do oportunismo, exceto nas atuações interorganizacionais de redução de incerteza pela iniciativa compradora. Nisto, as empresas podem modificar suas atitudes. Se a preferência por contratos detalhados estiver realmente gerando burocracias, desconfianças e custos de transação para as organizações, é recomendável a simplificação desses contratos e ampliação do desenvolvimento do relacionamento de modo a desenvolver mais a confiança contratual.

Além disso, constatou-se também, pelo teste de Spearman que a Confiança baseada em boa vontade está associada positivamente com o Mecanismo incentivador, porém esta informação não pode ser generalizada. Apenas uma variável inerente ao MI apresentou associação de função monotônica e associação foi fraca, ou seja, a “distribuição de ganhos conjuntos feita com os compradores” está associada positivamente com a Confiança baseada em boa vontade nos compradores com uma vinculação fraca. Isto pode indicar a existência de comportamentos indesejados ou desmotivações empresariais e excessos de confiança com os

compradores, visto que a confiança está alta e as atitudes de incentivos não estão. A existência de relação desta confiança com a incerteza, segundo teste de Pearson, reforça esta questão.

Não encontrou-se evidências que sustentasse a associação entre as confiança baseada em contrato e os mecanismos de redução de custos de transação (iniciativas compradora e fornecedora), redução de incerteza (iniciativa fornecedora). De modo semelhante, não identificou-se associação de todos os três Mecanismos capacitores com a confiança baseada em competência. Entre esses seis mecanismos, encontrou-se indícios de associações dos Mecanismos disciplinadores e do Mecanismo capacitor de redução de ciclo de tempos com atributos de incerteza e oportunismo. Isto pode indicar que a confiança existente não esteja em nível suficiente para inibir esses atributos e associar-se aos mecanismos.

As análises consideraram a confiança sem desprezar os seus atributos opostos como a incerteza e o oportunismo. Segundo as evidências empíricas encontradas, constatou-se que o mecanismo de redução de incerteza (iniciativa fornecedora) está associado a incerteza. Apesar de ser o propósito do mecanismo reduzir a incerteza, talvez a aplicação dele sem a eficiência necessária esteja gerando mais incerteza e contrariando as suposições teóricas. A eficiência necessária pode ser obtida pelo desenvolvimento da confiança contratual com a aplicação das atitudes interorganizacionais antes das transações ocorrerem. De modo semelhante, os mecanismos de redução de custo de transação estão associados à incerteza e ao oportunismo. Sugere-se que a confiança não está num nível suficiente ou que as atitudes interorganizacionais estejam sendo tomadas de maneira tardia, aumentando os custos de transação.

As organizações estão mais atuantes e flexíveis com os compradores. Por outro lado, o relacionamento com os fornecedores está mais restritivo ou dificultoso, haja vista as atuações e as confianças. As moveleiras podem buscar desenvolver também confiança baseada em competência. Ainda que a disponibilidade de mão de obra qualificada esteja atraindo as empresas, sugere-se que a busca por empresas parceiras possa servir de atuação empresarial preventiva, e como consequência, servindo para minimizar incerteza ao favorecer benefícios do relacionamento interorganizacional à automatização de processos de pedidos-entrega por meio da IOCM. Isto é uma ação relevante para alavancar a capacidade de ações colaborativas. As organizações precisam ter em vista a atuação de modo a aumentar a confiança por competência não deve ser feita como uma reação à incerteza, mas como uma alteração de posicionamento de mercado. A incerteza pode ser reduzida e a confiança elevada como uma consequência disso.

A maioria das empresas confiam com boa vontade e estão aptas para a reciprocidade em relacionamentos específicos, capazes de assumirem endividamentos ou ganhos conjuntos, porém, aparentemente, estão atuando de maneira receosa.

Os níveis dos três tipos de confiança servem de parâmetro para uma organização tomar decisões (Langfield-Smith & Smith, 2003). Nem todas as atitudes de IOCM estão sendo tomadas, por isso uma parte das variáveis não está associado com a confiança. Cabem as organizações tomarem iniciativas que desenvolvam sua confiança nos relacionamentos para que reduzam custos de transação e incertezas. Observou-se que a especificidade de ativos é maior com os compradores do que com os fornecedores. Isto pode ser um indicativo de que o desenvolvimento do relacionamento e da confiança com os fornecedores deveriam ser priorizados, visto que as ações de investimento conjunto estão relativamente fracas.

5.2 CREDIBILIDADE E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa possui limitações e uma noção da credibilidade do estudo é fornecida pela escala de (Sudman, 1983). Os parâmetros desta escala foram apresentada na Seção 3.5.4.

SC-A1 - Dispersão geográfica (pontuação atribuída 0): a pesquisa é restrita a um local único, pois foi feita numa única cidade (Arapongas/PR) e o estudo exploratório não foi replicado ainda para outras cidades. Os achados referem-se às percepções dos profissionais das moveleiras da cidade de Arapongas, os quais contudo as informações obtidas podem contribuir para que profissionais de outras regiões observem suas atitudes no ramo moveleiro.

SC-A2 - Discussão de Limitações (pontuação atribuída 3): a pesquisa apresentou uma breve discussão. Espera-se que futuras pesquisa possam usar este estudo para comparação, confrontação e ampliação da discussão, visto que o assunto está num estágio exploratório. Além disso, os resultados se restringem a percepção dos respondentes, cuja avaliação pode ser subjetiva entre os pesquisadores. Considera-se também que, embora validados, os Mecanismos capacitores, os quais possuem muitos detalhes literários, podem ter ficado restritos durante a análise devido a captação superficial. Nisto, as características detalhadas relativas aos MC na *interface* do relacionamento ficam aconselhadas para estudos de casos em pesquisas futuras.

SC-A3 - Uso de populações especiais (pontuação atribuída 5): amostragem probabilística, considerando a equação estatística para generalização da amostra, os resultados podem ser generalizados apenas para cidade pesquisada se considerado os resultados obtidos pelo teste de Pearson. Ainda assim, os resultados podem não ser generalizados, pois pode haver possíveis influências de outros fatores não considerados pela pesquisa. Por exemplo: pode haver associações dos mecanismos com outras facetas da confiança interorganizacional.

SC-B - Tamanho da amostra para fins de análise (pontuação atribuída 5): o tamanho foi adequado para fins de estudo, pois o tamanho amostral (41 empresas) ficou acima da amostra mínima estimada (38 empresas).

SC-C – Aplicação da amostra (taxa de retorno) (pontuação atribuída 3) – a taxa de retorno alcançou 65% da população, ficando numa margem entre 60% e 74%, portanto considera-se o retorno como suficiente para a exposição de algumas evidências ou evidências iniciais obtidas em campo de caráter exploratório acerca do tema.

SC-D – Uso de recursos (pontuação atribuída 3): considera-se que a utilização dos recursos (gastos) foi suficiente para obter uma amostra razoável para as análises.

A pontuação totalizada foi de 19 pontos ($19/35 = 54,28\%$). Recorda-se que esta avaliação é de caráter subjetivo e serve apenas para fornecer uma noção quanto a qualidade da amostra em relação aos resultados e exibir as limitações. Ainda, o Mecanismo Capacitor de Comércio Eletrônico (MCE) e o Mecanismo Capacitor de Redução de ciclo de tempos (MCP) ficaram restritos aos relacionamentos com os clientes após a validação feita na AF e por isso as hipóteses H_{2d} e H_{2e} não puderam ser testadas. Com limitações, a pesquisa alcançou os objetivos propostos, inclusive criando um instrumento para captar a confiança e as atitudes na *interface*.

5.3 PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa explorou uma parte da perspectiva de R. Cooper e Slagmulder (1999b) sobre IOCM, por isso novas pesquisas podem contribuir para fornecer evidências empíricas sobre os diversos assuntos contidos na visão deles. Pesquisas futuras que repliquem este estudo sobre confiança neste contexto pode ajudar a acumular evidências para comparação e confrontação, de modo a ampliar a discussão. Aliás, uma replicação que considere o mesmo *framework* teórico proposto pode ser executada para outros setores e circunstâncias a fim de observar se as associações são existentes ou não, contribuindo para o assunto.

Outras facetas ou outras tipologias da confiança interorganizacional com atributo intangível na contabilidade gerencial podem ser estudadas ou mesmo incluídas para estudo conjunto com a tipologia da presente pesquisa. Outra pesquisa futura pode reanalisar as atitudes da *interface* vistas nesta pesquisa com outros elementos do relacionamento como a interdependência, a estabilidade e cooperação, por exemplo.

A pesquisa encontrou baixos níveis de confiança e alta incerteza na indústria moveleira. Pesquisas que averiguem as motivações ou modos de se modificar os níveis de confianças para a IOCM talvez mereçam ser realizadas.

REFERÊNCIAS

- Agndal, H., & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85–101.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2010). Different open book accounting practices for different purchasing strategies. *Management Accounting Research*, 21(3), 147–166.
- Agresti, A., & Finlay, B. (2012). *Métodos estatísticos para as ciências sociais*. (L. Viali, Trans.) (4th ed.). Porto Alegre.
- Akerlof, G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 543–569.
- Alvarez, S. A., Barney, J. B., & Bosse, D. A. (2003). Trust and its alternatives. *Human Resource Management*, 42(4), 393–404.
- Alves, C. de S., Barreto, J., & Martins, R. S. (2015). Confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais e a Formação de Cadeias de Suprimentos. *Desafio Online*, 3(1).
- Ambrozini, L. C. S. (2016). *Contratos formais e relacionais: uma análise da composição da estrutura de governança nas relações interorganizacionais a partir da análise de conteúdo e função dos contratos*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-31032016-143248/>
- Amihud, Y., & Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *The Bell Journal of Economics*, 605–617.
- Anderson, E. (2008). The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis. *Marketing Science*, 27(1), 70–84.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58, 1–15.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2009). Strategic Cost Management in Supply Chains, Part 1: Structural Cost Management. *Accounting Horizons*, 23(2), 201–220.
- Anderson, S. W., & Lanen, W. N. (2002). Using electronic data interchange (EDI) to improve the efficiency of accounting transactions. *The Accounting Review*, 77(4), 703–729.
- Andrade, C. H. M. de, Rezende, S. F. L., Salvato, M. A., & Bernardes, P. (2011). A relação entre confiança e custos de transação. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 608–630.
- Aranha, F., & Zambaldi, F. (2008). *Análise Fatorial em Administração*. São Paulo: Cengage Learning.
- Arrow, K. J. (1969). The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, 1, 59–73.
- Arrow, K. J. (1972). Gifts and Exchanges. *Philosophy & Public Affairs*, 1(4), 343–362.
- Arrow, K. J. (1984). Information and Economic Behavior. In *The economics of information* (Vol. 4, pp. 136–151). BOOK, Harvard University Press.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005–1032. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/155579>
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2014). Confiança nas relações interorganizacionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford* (pp. 479–498). Bookman.

- Baiman, S., & Rajan, M. V. (2002). Incentive issues in inter-firm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 27(3), 213–238.
- Bakos, J. Y., & Kemerer, C. F. (1992). Recent applications of economic theory in information technology research. *Decision Support Systems*, 8(5), 365–386.
- Banker, R. D., Kalvenes, J., & Patterson, R. A. (2006). Information technology, contract completeness, and buyer-supplier relationships. *Information Systems Research*, 17(2), 180–193.
- Baraldi, E., Proença, J. F., Proença, T., & de Castro, L. M. (2014). The supplier's side of outsourcing: Taking over activities and blurring organizational boundaries. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 553–563.
- Barlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 175–190.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403.
- Bastl, M., Grubic, T., Templar, S., Harrison, A., & Fan, I.-S. (2010). Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. *International Journal of Logistics Management*, 21(1), 65–88.
- Bidault, F., & Jarillo, C. J. (1997). Trust in economic transactions. *Trust: Firm and Society*, 271–286.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J. M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 789–820.
- BNDES. (2016). Porte de empresa. Retrieved August 8, 2016, from <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>
- Brace, I. (2008). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research* (2nd ed.). BOOK, Kogan Page Publishers.
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2000). Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances. *Construction Management & Economics*, 18(5), 587–598.
- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1995). Transactions Costs in Organizations with Trust. *Research on Negotiations in Organizations*, 5, 219–247.
- Bromiley, P., & Harris, J. (2006). Trust, Transaction Cost Economics, and Mechanisms. In *Handbook of Trust Research* (pp. 124–143). Edward Elgar.
- Bruni, A. L. (2010). *Estatística aplicada à gestão empresarial* (2nd ed.). São Paulo: Altas.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. BOOK, Oxford university press.
- Buffa, E. S. (2007). *Modern production/operations management* (8th ed.). BOOK, Wiley India Pvt. Limited.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 865–898.

- Caglio, A., & Ditillo, A. (2012). Interdependence and accounting information exchanges in inter-firm relationships. *Journal of Management & Governance*, 16(1), 57–80.
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/>
- Caniels, M. C. J., & Romijn, H. A. (2003). SME clusters, acquisition of technological capabilities and development: concepts, practice and policy lessons. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 3(3), 187–210.
- Carson, S. J., Madhok, A., Varman, R., & John, G. (2003). Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration. *Organization Science*, 14(1), 45–56.
- Castro, C. de M. (2006). *A pratica da pesquisa* (2nd ed.). Pearson Education - Br.
- Chen, S. C., & Dhillon, G. S. (2003). Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-commerce. *Information Technology and Management*, 4, 303–318.
- Chen, X. (2011). Interorganizational Cost Management in Supply Chain Based on Open Book Accounting. *2011 International Conference on Management and Service Science*, 1–4.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 117–143.
- Child, J. (2001). Trust—the fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29(4), 274–288.
- Chow, S., & Holden, R. (1997). Toward An Understanding Of Loyalty: The Moderating Role Of Trust. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 275–298.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks*. *Financial Times Management* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Christopher, M. (2011). *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Clemons, E. K., Reddi, S. P., & Row, M. C. (1993). The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The “Move to the Middle” Hypothesis. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 9–35.
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17(4), 342–369.
- Coad, A., & Scapens, B. (2006). Inter-organisational cost management. *Financial Management*, 38–39.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Coase, R. H. (1998). The new institutional economics. *The American Economic Review*, 88(2), 72–74.
- Cokins, G. (2000). Measuring costs across the supply chain. *AACE International Transactions*, P17.1-P17.08.
- Cokins, G. (2002). *Activity-based cost management: an executive's guide* (Vol. 10). John Wiley & Sons, Inc.
- Comissão Nacional de Classificação. (2007). *Introdução à Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE versão 2.0*. Retrieved May 5, 2016, from <http://cnae.ibge.gov.br>

- Commons, J. R. (1924). *Legal foundations of capitalism*. BOOK, New York: Macmillan.
- Commons, J. R. (1931). Institutional economics. *The American Economic Review*, 648–657.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. (I. D. Abreu, Trans.) (10th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13–24.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14.
- Cooper, R. (1994). Japanese cost management practices. *CMA*, 68(8), 20–25.
- Cooper, R. (1995). *When lean enterprise collide: competing through confrontation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1997). *Target costing and value engineering*. Portland: The IMA Foundation for Applied Research, Inc.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998a). Cost management beyond the boundaries of the firm. *Management Accounting*, 79(9), 18–20.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998b). Extra-organizational cost analysis. *Management Accounting*, 80(1), 14–16.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1998c). The scope of strategic cost management. *Strategic Finance*, 79**beyond**, 16–18.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999a). Intelligent cost system design. *Strategic Finance*, 80(12), 18–20, 91.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999b). *Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, Inc.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999c). Supply chain management for lean enterprises: Interorganizational cost management. *Strategic Finance*, 80(10), 15–16.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2003a). Interorganizational costing, part 1. *Cost Management*, 17(5), 14–21. MGZN.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2003b). Interorganizational costing, part 2. *Cost Management*, 17(6), 12–24. MGZN.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 1–26.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2005). Interorganizational costing. In R. L. Weil & M. W. Maher (Eds.), *Handbook of cost management* (2nd ed., pp. 289–312). John Wiley & Sons, Inc.
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51–62.
- Coote, L. V, Forrest, E. J., & Tam, T. W. (2003). An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 595–604.

- Corrêa, H. L. (2010). *Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Costa, S. A. S. da. (2010). *Gestão externa de custos: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (M. Lopes, Trans.) (3rd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2014). Introdução às relações interorganizacionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), H. J. Cademartori (Trans.), *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman.
- Crosson, S. V., & Needles, B. E. (2011). *Managerial accounting* (9th ed.). BOOK, Cengage Learning.
- Cunha, I. J. (2006). Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade. *Doutorado Em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis*, 388.
- Cunha, I. J., Pereira, M. do C. S., & Casarotto Filho, N. C. (2006). Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil. *Banco Regional de Desenvolvimento Do Extremo Sul (BRDE)*, 233.
- Danese, P., Romano, P., & Vinelli, A. (2004). Managing business processes across supply networks: the role of coordination mechanisms. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(4), 165–177.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*, 24(1), 21–42.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*. Sage Publications.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85–116.
- Davenport, S., Davies, J., & Grimes, C. (1998). Collaborative research programmes: building trust from difference. *Technovation*, 19(1), 31–40.
- De Melo, R. S. S., & Granja, A. D. (2012). Interorganizational cost management and its implications for target costing in construction. In *IGLC 2012 - 20th Conference of the International Group for Lean Construction*.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1–23.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49.
- Demeter, K., Forslund, H., & Jonsson, P. (2007). The impact of forecast information quality on supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 90–107.
- Diniz, B. A., & Marconatto, D. A. (2010). Confiança: um construto universal. *Revista de*

- Administração FACES Journal*, 10(1), 35–55.
- Dixon, R., & Smith, D. (1993). Strategic management accounting. *Omega*, 21(6), 605–618.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.
- Dorward, A. (2001). The Effects of Transaction Costs, Power and Risk on Contractual Arrangements: A Conceptual Framework for Quantitative Analysis. *Journal of Agricultural Economics*, 52(2), 59–73.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271–291.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2000). The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259–285. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/155637>
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57–68.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(4), 660.
- Eggertsson, P. (1990). *Economic behavior and institutions: Principles of Neoinstitutional Economics*. BOOK, Cambridge University Press.
- Ekici, A. (2013). Temporal dynamics of trust in ongoing inter-organizational relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(6), 932–949.
- Ellram, L. M. (2002). Supply management's involvement in the target costing process. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(4), 235–244.
- Ellram, L. M., & Feitzinger, E. (1997). Using total profit analysis to model supply chain decisions. *Journal of Cost Management*, 11(4), 12–21.
- Evan, W. M. (1965). Toward a theory of inter-organizational relations. *Management Science*, 11(10), B-217.
- Evered, R., & Louis, M. R. (1981). Alternative perspectives in the organizational sciences: “inquiry from the inside” and “inquiry from the outside.” *Academy of Management Review*, 6(3), 385–395.
- Facci, N. (2011). *Um estudo sobre as características dos fatores contingenciais na gestão de custos interorganizacionais em um arranjo produtivo local do setor de tecnologia da informação na Região Noroeste do Paraná*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Faria, A. C. de, Pereira, A. N., Soares, I. C., & Souza, B. C. de. (2010). Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) e Contabilidade de Livros Abertos (CLA): Investigação bibliométrica com ênfase em periódicos internacionais e nacionais. In *Congresso Brasileiro de Custos, 17.; 2010*. Belo Horizonte: ABC.
- Farias, R. A. S., & Gasparetto, V. (2015). Gestão de Custos Interorganizacionais: um estudo bibliométrico. *Sociedade, Contabilidade E Gestão*, 10(3), 80–104.
- Farias Filho, M. C., & Arruda Filho, E. J. M. (2013). *Planejamento da Pesquisa Científica*. São Paulo: Altas.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management,

- information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 168–187.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2014). Interorganizational cost management in supply chains: practices and payoffs. *Management Accounting Quarterly*, 15(3), 1.
- Federação das Indústrias do Estado do Paraná. (2016). *Catálogo das Indústrias do Paraná* (16th ed.). Curitiba: Centro Internacional de Negócios do Paraná.
- Feller, A., Shunk, D., & Callarman, T. (2006). Value chains versus supply chains. *BPTrends*, 1–7.
- Field, A. (2009). *Descobrimos a Estatística usando o SPSS*. (L. Viali, Trans.) (2nd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Figueiredo Filho, D. B., & Silva Júnior, J. A. da. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*. scielo.
- Fiorito, L. (2010). John R. Commons, Wesley N. Hohfeld, and the origins of transactional economics. *History of Political Economy*, 42(2), 267–295.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. BOOK, Sage.
- Ford, D. (1980). *The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets*. *European Journal of Marketing* (Vol. 14).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152.
- Fowler Jr., F. J. (2011). *Pesquisa de levantamento*. (R. P. Ferreira, Trans.). Porto Alegre: Penso.
- Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865–886.
- Galinari, R., Júnior, T., Rodrigues, J., & Morgado, R. R. (2013). A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas. *BNDES Setorial*, 37, 227–272.
- Gambetta, D. (1988). Mafia: The price of distrust. *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19. JOUR.
- Garcia, R. (2009). *Perspectivas do investimento nas indústrias de bens e salários*. (O. Martinelli, M. C. de S. e D. Gorayeb, M. C. de Souza, M. C. Reis, D. Gorayeb, A. S. e P. Madeira, ... R. S. e Ga. Scur, Eds.). Rio de Janeiro.
- Gassenheimer, J. B., & Manolis, C. (2001). The Influence Of Product Customization And Supplier Selection On Future Intentions: The Mediating Effects Of Salesperson And Organizational Trust. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 418–435.
- Gietzmann, M. B. (1996). Incomplete contracts and the make or buy decision: Governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organizations and Society*, 21(6), 611–626.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo (5th ed.). São Paulo: Altas.
- Gonçalves, W. M., & Silva, T. N. da. (2015). Revisitando o Conceito de Mecanismo de Coordenação: Confiança Como Um Mecanismo de Coordenação na Análise de Formas Organizacionais Plurais

- no Agronegócio. *Revista de Gestão E Organizações Cooperativas*, 2(3), 15–26.
- Gonzaga, R. P., Aillón, H. S., Fehr, L. C. F. de A., Borinelli, M. L., & Rocha, W. (2015). Mecanismos Disciplinadores da Gestão de Custos Interorganizacionais e Economia dos Custos de Transação. *Revista de Educação E Pesquisa Em Contabilidade*, 9(3), 258–274.
- Gorini, A. P. F. (1998). Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. *BNDES*.
- Gray, D. E. (2004). *Doing research in the real world*. BOOK, Sage.
- Grover, V., & Malhotra, M. K. (2003). Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations Management*, 21(4), 457–473.
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113–135.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 781–814.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados*. (A. S. Sant’Anna & A. C. Neto, Trans.) (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Håkansson, H. (1982). International marketing and purchasing of industrial goods: An Interaction Approach. IMP Project Group.
- Håkansson, H., & Lind, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 51–72.
- Håkansson, H., & Lind, J. (2006). Accounting in an Interorganizational Setting. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 885–902.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187–200.
- Han, S.-L. (1997). A conceptual framework of the impact of technology on customer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1), 22–32.
- Harland, C. (1996). Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, 7, S63–S80.
- Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003). Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(2), 51–62.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 24–36.
- Helms, M. M., Ettkin, L. P., & Chapman, S. (2000). Supply chain forecasting – Collaborative forecasting supports supply chain management. *Business Process Management Journal*, 6(5), 392–407.
- Hennart, J.-F. (2014). Perspectivas de custos de transação em relações interorganizacionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford* (pp. 305–330). Bookman.
- Heppard, K. A. (1998). *Interorganizational adaptation, interorganizational strategies, and firm performance* (THESIS). *ProQuest Dissertations and Theses*. University of Colorado at Boulder, Ann Arbor.

- Hill, C. W. L. (1985). Oliver Williamson and the M-form firm: A critical review. *Journal of Economic Issues*, 19(3), 731–751.
- Hill, C. W. L. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 500–513.
- Ho, C.-F., & Tai, Y.-M. (2008). Effects of Information Sharing on Corporate Customer's Attitude Towards Loyalty. In *4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing* (pp. 1–4). CONF, IEEE.
- Hobbs, J. E. (1996). A transaction cost analysis of quality, traceability and animal welfare issues in UK beef retailing. *British Food Journal*, 98(6), 16–26.
- Hoffjan, A., & Kruse, H. (2006). Open Book Accounting in Supply Chains -- When and How is it Used in Practice? *Cost Management*, 20(6), 40–47. misc.
- Hoffmann, P., Schiele, H., & Krabbendam, K. (2013). Uncertainty, supply risk management and their impact on performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), 199–211.
- Holland, C. P., & Lockett, G. (1994). Strategic choice and inter-organisational information systems. *System Sciences, 1994. Proceedings of the Twenty-Seventh Hawaii International Conference on*.
- Hoppmann, A. H. (2009). *Interactivity - control mechanism or management tool?* Copenhagen Business School.
- Horngren, C. T. (1995). Management accounting: this century and beyond. *Management Accounting Research*, 6(3), 281–286.
- Hoskisson, R. E. (1987). Multidivisional Structure and Performance: The Diversification Strategy Contingency. In *Academy of Management Proceedings* (pp. 36–40). Academy of Management.
- Hossain, L., & Khatri, M. (2006). Network Effects on Inter-organisational Coordination. *Systems, Man and Cybernetics, 2006. SMC '06. IEEE International Conference on*. CONF.
- Instituto Paranaense de Social, E. e D., & Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. (2006). *Arranjo produtivo local de móveis de Arapongas-PR: nota técnica*. Curitiba: IPARDES.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482–497.
- Jakobsen, M. (2010). Management accounting as the inter-organisational boundary. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 96–122.
- Jakobsen, M. (2012). Intra-organisational management accounting for inter-organisational control during negotiation processes. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 9(2), 96–122.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41.
- Jarimo, T., & Kulmala, H. I. (2008). Incentive profit-sharing rules joined with open-book accounting in SME networks. *Production Planning & Control*, 19(5), 508–517.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34–48.

- Johnsen, T. E., Lamming, R. C., & Harland, C. M. (2008). Inter-organizational relationships, chains and networks. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*. CHAP, Oxford University Press.
- Johnsen, T. E., Lamming, R. C., & Harland, C. M. (2014). Relações Interorganizacionais, Cadeias e Redes: uma perspectiva de suprimentos. In H. J. Cademartori (Trans.), *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford* (p. 706). Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). Relevance lost. *The Rise and Fall of Management Accounting, Boston*.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23–38.
- Joskow, P. L. (1995). The New Institutional Economics: Alternative Approaches: Concluding Comment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft*, 151(1), 248–259.
- Joskow, P. L. (2008). Vertical Integration. In C. Ménard & M. M. Shirley (Eds.), *Handbook of New Institutional Economics* (pp. 319–348). Springer.
- Kadefors, A., & Badenfelt, U. (2009). The roles and risks of incentives in construction projects. *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(3), 268–284.
- Kajüter, P. (2002). Proactive Cost Management in Supply Chains. In S. Seuring & M. Goldbach (Eds.), *Cost Management in Supply Chains* (pp. 31–51). CHAP, Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks. *Management Accounting Research*, 16(2), 179–204.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kembro, J., & Selviaridis, K. (2015). Exploring information sharing in the extended supply chain: an interdependence perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 455–470.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling. Structural Equation Modeling* (3rd ed., Vol. 156). New York, NY: The Guilford Press.
<https://doi.org/10.1038/156278a0>
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- Koopmans, T. (1957). *Three Essays on the State of Economic Science*. New York: McGraw-Hill.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. BOOK, New Age International.
- Krauss, S. E., & Putra, U. (2005). Research Paradigms and Meaning Making : A Primer. *The Qualitative Report*, 10(4), 758–770.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.
- Kudla, N. L. (2012). Design of interorganizational incentive mechanisms for sustainability management of logistics service providers. DISS, University of St. Gallen.
- Kulmala, H. I. (2002). Open-Book Accounting in Networks. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 51(2),

157–177.

- Kulmala, H. I. (2003). *Cost Management in Firm Networks*. Tampere University of Technology.
- Kulmala, H. I. (2004). Developing cost management in customer–supplier relationships: three case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(2), 65–77.
- Kulmala, H. I., Paranko, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79(1), 33–43.
- Kulmala, H. I., & Varis, V. (2001). Networking challenges cost management. In *16 th International Conference on Production Research.(CD-ROM/A2. 6, 0036)*. Prague, Czech Republic. CONF.
- Kumra, R., Agndal, H., & Nilsson, U. (2012). Open book practices in buyer-supplier relationships in India. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 196–210.
- Kupfer, D., & Hasenclever, L. (2002). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Laaksonen, T., & Kulmala, H. I. (2006). Coordinating supplier relations: The role of interorganizational trust and interdependence. *IFIP International Federation for Information Processing*, 224, 191–198.
- Laaksonen, T., Pajunen, K., & Kulmala, H. I. (2008). Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 910–920.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1–20.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. BOOK, McGraw-Hill/Irwin.
- Lancaster, G. (2005). *Research Methods in Management: a concise introduction to research in management and business consultancy*. (E. Butterworth-Heinemann, Ed.).
- Langfield-Smith, K. (2008a). Strategic management accounting: how far have we come in 25 years? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 204–228.
- Langfield-Smith, K. (2008b). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19(4), 344–364.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14(3), 281–307.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 76–104.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*, 43(4), 546–558.
- Lejeune, M. A., & Yakova, N. (2005). On characterizing the 4 C's in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 23(1), 81–100.
- Leung, S.-O. (2011). A comparison of psychometric properties and normality in 4-, 5-, 6-, and 11-point Likert scales. *Journal of Social Service Research*, 37(4), 412–421.
- Levitt, B., & March, J. G. (1995). Barnard and the Intelligence of Learning. In O. E. Williamson (Ed.), *Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*.

- Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research*, (November), 114–139.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
- Lewis, M., & Slack, N. (2008). *Operations strategy* (2nd ed.). BOOK, Prentice-Hall.
- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*, 42(3), 1641–1656.
- Liang, T.-P., & Huang, J.-S. (1998). An empirical study on consumer acceptance of products in electronic markets: a transaction cost model. *Decision Support Systems*, 24(1), 29–43.
- Ling, F. Y. Y., Rahman, M. M., & Ng, T. L. (2006). Incorporating contractual incentives to facilitate relational contracting. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 132(1), 57–66.
- Liu, G., Shah, R., & Schroeder, R. G. (2010). Managing demand and supply uncertainties to achieve mass customization ability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(8), 990–1012.
- Lopes, L. da C. (2014). *Adoção de práticas de gestão de cadeia de suprimentos e contabilidade interorganizacional nas indústrias de médio e grande porte situadas na Região Metropolitana de Recife*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Lorenz, E. H. (1988). Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Lui, S. S., & Ngo, H.-Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471–485.
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903–919.
- Macadar, B. M. de. (2007). A inserção do Arranjo Produtivo Local (APL) moveleiro de Bento Gonçalves na cadeia produtiva de madeira e móveis. *Ensaio FEE*, 28(2), 471–496.
- Malhotra, M. K., & Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, 16(4), 407–425.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2005). *Marketing Research: An Applied Approach* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Mantere, A. (2015). *Management of a supplier collaboration - The usage of control and coordination mechanisms*. Aalto University School Business.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2012). *Técnicas de pesquisa* (7th ed., Vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2nd ed.). São Paulo: Atlas.
- Masten, S. E. (1984). The organization of production: Evidence from the aerospace industry. *The Journal of Law & Economics*, 27(2), 403–417.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mccarthy, E. J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. In *Academy of Marketing Science* (p. 770). Homewood, IL: R.D. Irwin.

- McCarthy, T. M., & Golicic, S. L. (2002). Implementing collaborative forecasting to improve supply chain performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(6), 431–454.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103.
- Meira, J., Kartalis, N. D., Tsamenyi, M., & Cullen, J. (2010). Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 149–169.
- Mellewigt, T., Madhok, A., & Weibel, A. (2007). Trust and formal contracts in interorganizational relationships: substitutes and complements. *Managerial & Decision Economics*, 28(8), 833–847.
- Ménard, C., & Shirley, M. M. (2005). *Handbook of new institutional economics* (Vol. 9). BOOK, Springer.
- Meng, X. (2015). Incentive Mechanisms and Their Impact on Project Performance. In *Handbook on Project Management and Scheduling* (Vol. 2, pp. 1063–1078). CHAP, Springer.
- Miguel, P. A. C. (2012). *Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO.
- Miller, J. G., & Vollmann, T. E. (1985). The hidden factory. *Harvard Business Review*, 63(5), 142–150.
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Glenn Richey, R. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237–256.
- Miyamoto, T., & Rexha, N. (2004). Determinants of three facets of customer trust: A marketing model of Japanese buyer–supplier relationship. *Journal of Business Research*, 57(3), 312–319.
- Mohr, J. J., & Spekman, R. E. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- Möller, K., & Isbruch, F. (2010). Open Book Accounting und Informationsaustausch in Hersteller-Zuliefererkooperationen. *BFuP*, 62(1), 1–19.
- Möller, K., & Windolph, M. (2012). OBA, IOCM and their impact on supplier relationship satisfaction. *Financial Management*, 54–56.
- Möller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer–supplier partnerships. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(2), 121–131.
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, routine, reflexivity*. BOOK, Amsterdam: Elsevier.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491–500.
- Moura, M. F. De. (2014). *Gestão de custos interorganizacionais para o gerenciamento dos custos totais: estudo de caso em uma usina de cana-de-açúcar na região do triângulo mineiro-MG*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. Ø. (2001). Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book

- accounting. *Management Accounting Research*, 12(2), 221–244.
- Mouritsen, J., & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 241–275.
- Munday, M. (1992a). Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships—a research note. *Management Accounting Research*, 3(3), 245–250.
- Munday, M. (1992b). Buyer-Supplier Partnerships and Cost Data Disclosure. *Management Accounting*, 70(6), 28.
- Muritiba, S. D. S. (2012). *Gestão de custos interorganizacionais no ambiente de relação comprador-fornecedor: um estudo empírico*. Dissertação de Mestrado, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nakano, M. (2009). Collaborative forecasting and planning in supply chains: The impact on performance in Japanese manufacturers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(2), 84–105.
- Narayandas, D., & Rangan, V. K. (2004). Building and sustaining buyer–seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63–77.
- Nielson, C. C. (1994). *Industrial buyer-seller alliances: An interorganizational strategic perspective* (THESIS). ProQuest Dissertations and Theses. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College, Ann Arbor.
- Nigro, G. Lo, & Abbate, L. (2011). Risk assessment and profit sharing in business networks. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 234–241.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *The Journal of Marketing*, 80–93.
- Noordin, R., Zainuddin, Y., Fuad, & Mail, R. (2014). Strategic Management Accounting: State-of-the-Art. *Malaysian Journal of Business and Economics*, 1(1), 47–71.
- Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*, 17(6), 985–1010.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308–338.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances: Resource and relational characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 177–202.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, 28(2), 101–114.
- Ojala, M., & Hallikas, J. (2006). Investment decision-making in supplier networks: Management of risk. *International Journal of Production Economics*, 104(1), 201–213.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- Oll, G. (2014). Opportunistic Disclosure in the Inter-Organizational Relationships. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from <http://papers.ssrn.com/abstract=2540067>

- Oppenheim, A. N. (2001). *Questionnaire design interviewing and attitude measurement*. New York: Continuum.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794–829.
- Parkhe, A. (1998). Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, 33(3), 219–240.
- Peng, G. (2011). *Inter-organizational information exchange, supply chain compliance and performance*. BOOK, Wageningen Academic Pub.
- Pernot, E., & Roodhooft, F. (2014). The impact of inter-organizational management control systems on performance: A retrospective case study of an automotive supplier relationship. *International Journal of Production Economics*, 158, 156–170.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 75–105.
- Plank, R. E., Reid, D. A., & Pullins, E. B. (1999). Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), 61–71.
- Plenert, G. (2007). *Reinventing lean: introducing lean management into the supply chain*. BOOK, Butterworth-Heinemann.
- Poppo, L. ., Zhou, K. Z. ., & Li, J. J. . (2015). When can you trust “trust”? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic Management Journal*, (?), 18.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137–145.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York (Vol. 15). FREE PRESS.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68, 73–93.
- Porter, M. E. (1998). Location, Clusters, and the “New” Microeconomics of Competition. *Business Economics*, 7–13.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.
- Ramamurthy, K., & Premkumar, G. (1995). Determinants and outcomes of electronic data interchange diffusion. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 332–351.
- Ramsay, J. (2005). The real meaning of value in trading relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 549–565.
- Richmond-Coggan, D. (2001). *Construction contract incentivisation schemes: lessons from experience*. London: CIRIA.
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54.
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
- Ring, P. S., & Ven, A. H. van de. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Rocha, W., & Borinelli, M. L. (2007). Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 4(7), 145–166.

- Rosa, S. E. S. da, Correa, A. R., Lemos, M. L. F., & Barroso, D. V. (2007). O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar, (25), 65–106.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133–1170.
- Sahin, F., & Robinson, E. P. (2005). Information sharing and coordination in make-to-order supply chains. *Journal of Operations Management*, 23(6), 579–598.
- Sakaguchi, J., & Shimizu, N. (2013). Transition of buyer-supplier relationships in Japan: Empirical evidence from manufacturing companies. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(4), 427–447.
- Sako, M. (1992). *Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. BOOK, Cambridge University Press.
- Sako, M. (1998). Does trust improve business performance. In *Organizational Trust: A Reader* (pp. 88–117). Oxford University Press: Oxford, UK.
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387–417.
- Samaddar, S., Nargundkar, S., & Daley, M. (2006). Inter-organizational information sharing: The role of supply network configuration and partner goal congruence. *European Journal of Operational Research*, 174(2), 744–765.
- Sampieri, H. R., Collado, C. F., & Lucio, M. del Pi. B. (2013). *Metodologia da Pesquisa* (5th ed.). Porto Alegre: Penso.
- Sanders, N. R., & Ritzman, L. P. (2004). Integrating judgmental and quantitative forecasts: methodologies for pooling marketing and operations information. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(5), 514–529.
- Santos, A. M. M. M., & Guarneri, L. da S. (2000). Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais. *BNDES Setorial*, (12).
- Santos, E. F. dos, Catânio, A. R., Pizzo, J. C. M., & Camacho, R. R. (2015). Gestão de Custos Interorganizacionais e Open-book Accounting : um estudo bibliométrico das publicações nacionais e internacionais Gestão de Custos Interorganizacionais e Open-book Accounting : um estudo bibliométrico das publicações nacionais e internacio. In *Congresso Brasileiro de Custos*, 22; 2015.
- Scala, S., & McGrath, R. (1993). Advantages and disadvantages of electronic data interchange an industry perspective. *Information & Management*, 25(2), 85–91.
- Schmitz, H. (1997). *Collective efficiency and increasing returns*. *IDS Workings paper*. Brighton: University of Sussex.
- Schmitz, H. (1999). Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil. *World Development*, 27(9), 1627–1650.
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 939–953.

- Seal, W., Berry, A., & Cullen, J. (2004). Disembedding the supply chain: institutionalized reflexivity and inter-firm accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 73–92.
- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T., & Ahmed, M. (1999). Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. *Management Accounting Research*, 10(3), 303–322.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249–265.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2004). Desempenho exportador das micro e pequenas empresas brasileiras: notas metodológicas. São Paulo: Sebrae.
- Seuring, S. (2002). Supply Chain Costing - A Conceptual Framework. In S. Seuring & M. Goldbach (Eds.), *Cost Management in Supply Chains* (pp. 16–30). CHAP, Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Shank, J. K. (1989). Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? *Journal of Management Accounting Research*, 1, 47–65.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Sheth, J. N. (1973). A Model of Industrial Buyer Behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50–56.
- Shou, Z., Guo, R., Zhang, Q., & Su, C. (2011). The many faces of trust and guanxi behavior: Evidence from marketing channels in China. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 503–509.
- Simmonds, K. (1981). Strategic management accounting. *Management Accounting*, (April), 26–29.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man: Social and Rational*. Book. <https://doi.org/10.2307/1926487>
- Simon, H. A. (2008). Introductory Comment. In H. A. Simon, M. Egidi, R. Viale, & R. Marris (Eds.), *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas. (2016). Empresas da base.
- Singh, A., & Teng, J. T. C. (2016). Enhancing supply chain outcomes through Information Technology and Trust. *Computers in Human Behavior*, 54, 290–300.
- Slagmulder, R. (2002). Managing Costs Across the Supply Chain. In S. Seuring & M. Goldbach (Eds.), *Cost Management in Supply Chains*. Physica-Verlag HD.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3–21.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. BOOK, Routledge London.
- Soares, I. C. (2013). *A Gestão de custos interorganizacionais e a contabilidade de livros abertos em uma montadora de veículos automotores na região do grande ABC*. Dissertação de Mestrado, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.
- Sohn, S.-K., Shin, I.-H., & Park, S. (2015). Implementation of interorganizational cost management and its infrastructure: the case of a Korean “Chaebol” firm. *Asia Pacific Business Review*, 21(2), 228–250.
- Souza, B. C. de. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07042008-225007/>

- Souza, B. C. de, & Rocha, W. (2008). Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais. In *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, 8, 2008, São Paulo. São Paulo.
- Souza, B. C. de, & Rocha, W. (2009). *Gestão de custos interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Altas.
- Souza, M. A. de, Braga, A. V., & Krombauer, C. A. (2014). Mapeamento da gestão de custos interorganizacionais: uma meta-análise envolvendo pesquisadores, métodos e discussões. *Revista ConTexto*, 14(28), 41–52.
- Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4), 419–441.
- Sudman, S. (1983). Applied sampling. In P. H. Rossi, J. D. Wright, & A. B. Anderson (Eds.), *Handbook of Survey Research* (pp. 144–194). Academic Press, New York, NY.
- Sull, D. N. (1999). The dynamics of standing still: Firestone Tire & Rubber and the radial revolution. *Business History Review*, 73(3), 430–464.
- Suomala, P., Lahikainen, T., Lyly-Yrjänäinen, J., & Paranko, J. (2010). Open book accounting in practice – exploring the faces of openness. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Suresh, S. (2015). *Nursing research and statistics*. BOOK, Elsevier Health Sciences.
- Svensson, G. (2001). Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish automotive industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(9), 647–662.
- Sydow, J. (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. In C. Lane & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations*. Oxford, Oxford University Press.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600–613.
- Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39–48.
- Teo, T. S. H., & Yu, Y. (2005). Online buying behavior: a transaction cost economics perspective. *Omega*, 33(5), 451–465.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 161–191.
- Triola, M. F. (2015). *Introdução à Estatística*. (A. M. L. de Farias & V. R. L. de F. e Flores, Trans.) (11th ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Tuli, F. (2011). The basis of distinction between qualitative and quantitative research in social science: reflection on ontological, epistemological and methodological perspectives. *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, 6(1).
- Uddin, M. B. (2013). Techniques of interorganizational cost management: A review essay. *Journal of Statistics and Management Systems*, 16(1), 89–108.
- Vaaland, T. I., & Håkansson, H. (2003). Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 127–138.
- Valença, A. C. de V., Pamplona, L. de M. P., & Souto, S. W. (2002). Os novos desafios para a indústria moveleira no Brasil. *BNDES Setorial*, 15, 83–96.
- Van de Ven, A. H., Emmett, D. C., & Koenig Jr, R. (1975). Frameworks for interorganizational analysis. *Interorganizational Theory*, 19–38.

- Van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25(1), 51–77.
- Vieira, S. (2009). *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas.
- Visser, P. S., Krosnick, J. A., & Lavrakas, P. J. (2000). Survey research. (H. T. R. C. M. Judd, Ed.), *Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Vosselman, E. G. J., & Van der Meer-Kooistra, J. (2006). Efficiency seeking behaviour in changing management control in interfirm transactional relationships: An extended transaction cost economics perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2(2), 123–143.
- Wagner, S. M., & Lindemann, E. (2008). Determinants of value sharing in channel relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 544–553.
- Walker, G., & Poppo, L. (1991). Profit centers, single-source suppliers, and transaction costs. *Administrative Science Quarterly*, 66–87.
- Walker, G., & Weber, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 373–391.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12–19.
- Weng, Z. K. (1999). The power of coordinated decisions for short-life-cycle products in a manufacturing and distribution supply chain. *IIE Transactions*, 31(11), 1037–1049. JOUR.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1989). Transaction Cost Economics. In R. Schmalensee & R. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization* (Vol. 1, pp. 136–182). Amsterdam, the Netherlands: Elsevier Science, B.V.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269–296.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The Journal of Law & Economics*, 36(1), 453–486.
- Williamson, O. E. (1996a). The limits of firms: incentive and bureaucratic features. *The Economic Nature of the Firm: A Reader*, 146.
- Williamson, O. E. (1996b). *The mechanisms of governance* (1st ed.). New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1998). Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed. *De Economist*, 146(1), 23–58.
- Williamson, O. E. (2010). Transaction Cost Economics: The Natural Progression. *American Economic Review*, 100, 673–690.
- Xu, C. (2011). Interorganizational Cost Management in Supply Chain Based on Open Book Accounting. *Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference on*.
- Xu, C. (2015). Instruments of Strategy Management Accounting and Their Application in Inter-

- Organizational Cost Management. In *ICCREM 2015* (pp. 33–41).
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, *10*(4), 439–459.
- Zaheer, A., & Harris, J. (2006). Interorganizational Trust. *Management*.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, *9*(2), 141–159.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, *16*(5), 373–392.
- Zhang, C., Henke, J. W., & Viswanathan, S. (2015). Reciprocity between buyer cost sharing and supplier technology sharing. *International Journal of Production Economics*, *163*, 61–70.
- Zhang, G., & Liu, Z. (2005, December). Managing Coordination Costs of Interorganizational Relationships : An Analysis of Determinants. *Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business, Hong Kong*, pp. 54–589.

APÊNDICE I – CONCEITOS DE CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL

A Tabela deste Apêndice I resume, nos termos originais, os conceitos gerais de confiança interorganizacional, extraído dos autores mencionados da seção 2.3 deste trabalho.

| Autor | Conceptualização do constructo confiança | Dimensões identificadas |
|--|---|---|
| Schurr e Ozanne (1985, p. 940) | <i>“Trust has been defined as the belief that a party's word or promise is reliable and that a party will fulfill his/her obligations in an exchange relationship”</i> | Confiabilidade |
| Moorman et al. (1992, p. 315) | <i>“Trust is the willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence”</i> | Credibilidade e Benevolência |
| Sako (1992, p. 37) | <i>“Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually acceptable manner.”</i> | <i>Goodwill trust, Contract trust, Competence trust</i> |
| Sabel (1993, p. 1133) | <i>“Trust, the mutual confidence that no party to an exchange will exploit the other's vulnerability, is today widely regarded as a precondition for competitive success.”</i> | Não definido |
| Mayer et al. (1995, p. 712) | <i>“willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control the other party”</i> | Habilidade, Benevolência e Integridade |
| Aulakh et al. (1996, p. 1008) | <i>“Degree of confidence the individual partners have on the reliability and integrity of each other”</i> | Confidência, Confiabilidade e Integridade |
| Chow e Holden (1997, p. 282) | <i>“The level of expectation or degree of certainty in the reliability and truth or honesty of a person or thing”</i> | Confiabilidade, Verdade/honestidade |
| Doney e Cannon (1997, p. 36) | <i>“We define trust as the perceived credibility and benevolence of a target of trust”</i> | Credibilidade e Benevolência |
| Nooteboom et al. (1997, p. 313) | <i>“Source of cooperation that coexists with sources of cooperation based on self-interest and coercion”</i> | Institucionalização e Habituação |
| Sako (1998, p. 3) e Sako e Helper (1998, p. 388) | <i>“An expectation held by an agent that its trading partner will behave in a mutually acceptable manner”</i> | <i>Goodwill trust, Contract trust, Competence trust</i> |
| Smith e Barclay (1997, p. 4) | <i>“the critical factor differentiating effective from ineffective selling partner relationships.”</i> | Honestidade/integridade. Confiabilidade/dependabilidade Responsabilidade, <i>Likeability</i> , Julgamento |
| Rousseau et al. (1998, p. 395) | <i>“Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another.”</i> | Dissuasão, Cálculo (ou calculista), Relacional e Institucionalização |
| Plank et al. (1999, p. 62) | <i>“Trust is a global belief on the part of the buyer that the salesperson, product and company will fulfill their obligations as understood by the buyer”</i> | Não definido |
| Zaheer et al. (1998, p. 142). | <i>“the extent of trust placed in the partner organization by the members of a focal organization”</i> | Confiabilidade, Previsibilidade e Equidade |
| Dyer e Chu (2000, p. 260) | <i>“We draw on the previous literature in defining trust as one party's confidence that the other party in the exchange relationship will not exploit its vulnerabilities”</i> | Confiabilidade, Equidade e <i>Goodwill</i> |
| Gassenheimer e Manoli (2001, pp. 418–419) | <i>“governance mechanisms for assessing dependence and as mediators of the effects that dependence has on anticipated future purchase”</i> | Confiança calculista |
| Coote et al. (2003, p. 597) | <i>“Trust exists when one party has confidence in the honesty, reliability, and integrity of their partner”</i> | Honestidade, integridade e confiabilidade |

15. Em sua percepção, escreva o tempo médio das relações com os **principais FORNECEDORES** e prestadores de serviços e indique uma nota de 0 a 10 para o grau de importância que sua empresa representa para eles:

| Principais fornecedores de: | Tempo (Anos) | Grau de importância atribuída de modo geral | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|
| | | Escala: 0 = pouca importância; 10 = muita importância | | | | | | | | | | | |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| a. Madeira e derivados | | | | | | | | | | | | | |
| b. Máquinas e equipamentos | | | | | | | | | | | | | |
| c. Embalagens | | | | | | | | | | | | | |
| d. Componentes | | | | | | | | | | | | | |
| e. Produtos químicos | | | | | | | | | | | | | |

16. Considerando a realidade da empresa, indique uma nota para cada atitude listada abaixo.

Escala: 0 = pouco frequentemente; 10 = muito frequentemente;

| | As nossas transações com ... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| f1. | ... os principais CLIENTES ocorrem: | | | | | | | | | | | |
| f2. | ... os principais FORNECEDORES ocorrem: | | | | | | | | | | | |

17. Considerando a realidade da empresa como uma entidade **COMPRADORA** e depois como **FORNECEDORA**, indique uma nota para cada atitude listada abaixo.

Escala: 0 = discordo plenamente; 10 = concordo plenamente;

| | Dada a oportunidade, ... | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| o1. | ... nós acreditamos que pelo menos um de nossos COMPRADORES pode tentar tirar vantagem injusta de nossa empresa. | | | | | | | | | | | |
| o2. | ... nós acreditamos que pelo menos um de nossos FORNECEDORES pode tentar tirar vantagem injusta de nossa empresa. | | | | | | | | | | | |

BLOCO 7


Em relação à VOCÊ, responda as questões abaixo.

18. a) Qual é a sua idade? a) Eu tenho _____ anos de idade.
19. Qual o seu cargo ou função na empresa?
- () Presidente.
 - () Proprietário.
 - () Gerente de produção.
 - () Gerente de compras.
 - () Gerente de suprimentos.
 - () Gerente financeiro
 - () Representante da logística.
 - () Controller.
 - () Outro. Qual? _____
20. Quanto tempo está no cargo nesta empresa? Estou no cargo há _____ anos.
21. Qual o seu nível de formação acadêmica?
- () Ensino fundamental.
 - () Ensino médio.
 - () Ensino técnico.
 - () Ensino superior.
 - () Pós-graduação (especialização).
 - () Pós-graduação (mestrado).
 - () Pós-graduação (doutorado).
 - () Outro. Qual? _____
22. Caso seja formado, qual sua área de sua formação?
- () Administração
 - () Ciências contábeis
 - () Economia
 - () Engenharia
 - () Outro. Qual? _____

Em relação à EMPRESA, responda as questões abaixo.

23. Quanto tempo a empresa atua no mercado? a) A empresa atua há _____ anos.
24. Quantos colaboradores a empresa possui? a) A minha empresa possui _____ funcionários.

APÊNDICE III – CARTA DE APRESENTAÇÃO

| | |
|---|--|
| PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS – PCO | |
|  | UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Ciências Contábeis Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fone: (44) 3011-6025 ou 3011-4909 |

Maringá, 05 de Outubro de 2016.

Prezado Senhor(a),

Estamos desenvolvendo uma pesquisa sob responsabilidade do aluno e pesquisador Eric Ferreira dos Santos como parte das atividades do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis de Maringá/PR da Universidade Estadual de Maringá (UEM), sob orientação do Professor Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho. A pesquisa que está sendo desenvolvida tem por objetivo investigar a vinculação entre os mecanismos da *Interface* da gestão de custos interorganizacionais e a confiança interorganizacional no setor de indústrias moveleiras do APL de Araçongas/PR.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica, cujos resultados serão de finalidade acadêmica, bem como de utilidade para você e sua empresa. O tema é considerado relevante, pois preocupa-se com os aspectos relacionados a confianças das organizações, os custos de transações e os aspectos de incerteza. As análises indicarão a associação entre as confianças interorganizacionais e as atitudes tomadas pelas empresas no que tange a redução de custos e de incerteza.

Todas as indústrias moveleiras do APL de Araçongas/PR estão sujeitas a esta pesquisa. Assim solicitamos sua colaboração para responder o questionário. Em cada questão, leia as instruções com cuidado e procure responder as questões de acordo com a realidade da empresa e o contexto na qual está inserida. Pedimos que responda o questionário com consciência, clareza, veracidade, sinceridade e objetividade. Estes fatores são imprescindíveis para a qualidade da pesquisa.

O tempo estimado para responder as questões é de 30 minutos. Todas as informações serão abordadas no estudo de maneira geral e os dados individuais nunca serão informados, pois todos os dados serão tratados com rigoroso sigilo e confidencialidade por meio de recursos estatísticos, garantindo a segurança das informações fornecidas. Saliente que não haverá divulgação dos nomes dos participantes e das indústrias pesquisadas.


Comprometemo-nos a disponibilizar os resultados finais da pesquisa à sua empresa quando a pesquisa estiver concluída. Esperamos que as questões levantadas sirvam de reflexão à todos os profissionais que participam desta pesquisa. As informações expressas permitem que haja uma oportunidade de analisar a confiança dos relacionamentos interorganizacional e de ajudar na identificação da situação das empresas no setor.

Agradecemos a sua colaboração nesta pesquisa.

Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho
Orientador

Eric Ferreira dos Santos
Mestrando / Pesquisador

APÊNDICE IV – CARTA CONVITE PARA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS

| | |
|---|--|
| PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS – PCO | |
|  | UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Ciências Contábeis Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fone: (44) 3011-6025 ou 3011-4909 |

Maringá, 14 de Setembro de 2016.

Prezado Senhor(a),

Eu, aluno e pesquisador Eric Ferreira dos Santos, estou desenvolvendo uma pesquisa como parte das atividades do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis de Maringá/PR da Universidade Estadual de Maringá (UEM), sob orientação do Professor Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho. A pesquisa que está sendo desenvolvida tem por objetivo investigar a vinculação entre os mecanismos da *Interface* da gestão de custos interorganizacionais e a confiança interorganizacional no setor de indústrias moveleiras do APL de Arapongas/PR. O tema é considerado relevante, pois preocupa-se com os aspectos relacionados a confianças das organizações, os custos de transações e os aspectos de incerteza. As análises indicarão a associação entre as confianças interorganizacionais e as atitudes tomadas pelas empresas no que tange a redução de custos e de incerteza.

Solicito por meio desta carta a sua colaboração como especialista para a apreciação e julgamento da adequação dos conceitos, descrições e definições operacionais relativos a confiança interorganizacional e aos mecanismos da gestão de custos interorganizacionais, bem como as declarações inerentes ao questionário elaborado pelo pesquisador. Caso aceite participar, peço que responda a esta carta o mais rapidamente possível com os seus desejos expressos. Em caso de concordância, o manual operacional com as instruções de avaliação e o instrumento propriamente dito será disponibilizado.

Todas as informações serão abordadas no estudo de maneira geral para fins de validação interna. Todos os dados serão tratados com rigoroso sigilo e confidencialidade por meio de recursos estatísticos, garantindo a segurança das informações fornecidas. Saliente que não haverá divulgação dos nomes dos participantes.

Comprometo a disponibilizar os resultados finais da pesquisa a você quando a pesquisa estiver concluída. Espere-se que as questões levantadas no procedimento de validação criem reflexão a todos os profissionais que participam desta pesquisa.

Agradeço a sua valiosa colaboração nesta pesquisa. Coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Atenciosamente,

Eric Ferreira dos Santos
 Mestrando / Pesquisador
 eric_ferreira_net@hotmail.com

APÊNDICE V – MODELO DO MANUAL OPERACIONAL PARA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS

Caro especialista, este manual operacional expressa as instruções de preenchimento dos campos em três (3) partes. Realize o preenchimento, seguindo a ordem exposta.

PARTE 1

Primeiro, leia e preencha o instrumento de pesquisa normalmente como se você fosse o respondente-alvo da pesquisa e anote o tempo de leitura-preenchimento do questionário.

O tempo de leitura-preenchimento do questionário é de: _____

PARTE 2

Análise as questões de cada bloco do instrumento de pesquisa e assinale as questões objetivas abaixo deste manual, marcando apenas uma opção. Caso alguma resposta fornecida seja NÃO, por favor, escreva as justificativas, sugestões ou comentários para fins de melhorias do questionário.

[MODELO DE CONJUNTO DE QUESTÕES APLICADAS EM TODOS OS BLOCOS DO QUESTIONÁRIO]

Em relação ao **BLOCO 1 (Declarações inerentes à confiança interorganizacional)**, responda as questões a seguir:

- | | SIM | NÃO |
|---|-----|-----|
| 01. Objetividade: as questões/ itens permitem uma resposta pontual e rápida? | () | () |
| 02. Clareza: a linguagem utilizada é compreensível, inteligível? | () | () |
| 03. Simplicidade: a questão/item é única ao ponto de não permitir outras interpretações? | () | () |
| 04. Conformidade: a questão/item está de acordo com o conceito utilizado? | () | () |
| 05. Credibilidade: a questão/item aparenta ser caracterizada o suficiente? | () | () |

Caso haja pelo menos resposta NÃO nas questões acima, por favor, marque a questão ou o item e forneça uma justificativa, sugestão ou comentário para fins de melhoria do questionário.

Nº da questão e/ou item: _____

Motivo/sugestão: _____

PARTE 3

Leia o quadro abaixo, o qual contém informações sobre o nome das variáveis, as definições operacionais e os conceitos e descrições relativas. Após isto, responda as questões avaliando a pertinência das informações.

[EXEMPLO DE QUADRO AVALIATIVO]

| Nome da variável | Definição operacional | Conceitos e descrições relativas |
|------------------------------------|--|--|
| Gestão de demanda (pelo comprador) | Capacidade do comprador de gerenciar a demanda, informando as alterações de demanda ou seu desejo de compra ao fornecedor. | Quando o fornecedor possui pouca capacidade de tratar com a existência de picos de demandas inesperados, pode acontecer uma redução do volume de estoques do fornecedor. Com vista a reduzir a incerteza, cabe ao comprador ter a atitude de gerir a demanda ativamente de modo que fique o mais nivelado possível, isto é, com baixa variabilidade. o comprador deve atuar comunicando ao fornecedor sobre quaisquer mudanças previstas na demanda ou em seu desejo de compra, indicando se a mudança é provisória ou permanente. |

- | | SIM | NÃO |
|---|-----|-----|
| 01. A descrição e os conceitos refletem claramente aquilo que as definições operacionais e os nomes da variável expõem | () | () |
| 02. Os nomes das variáveis e as definições operacionais estão bem correspondidas? | () | () |
| 03. Os nomes das variáveis estão sendo bem representadas em relação às descrições e aos conceitos? | () | () |

Caso haja pelo menos resposta NÃO nas questões acima, por favor, marque a questão ou o item e forneça uma justificativa, sugestão ou comentário para fins de melhoria do questionário.

Nº da questão e/ou item: _____

Motivo/sugestão: _____

- 04.** Utilize este campo para outros comentários, sugestões e/ou críticas.

APÊNDICE VI – RESULTADOS DESCRITIVOS DAS VARIÁVEIS

Abaixo são listadas as tabelas com as pontuações obtidas pelo instrumento de pesquisa e expressas em termos de frequência relativa.

Análises descritivas das externalidades (ref. Tabela 10)

| Externalidades | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | |
|---|-----------------------------|-----|-----|------|-----|------|------|------|------|------|------|------------------------|----|----|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Média | Me | Mo | D.P. |
| Disponibilidade de mão-de-obra qualificada | 2,4 | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 0,0 | 7,3 | 4,9 | 9,8 | 24,4 | 22,0 | 26,8 | 8,0 | 8 | 10 | 2,1 |
| Existência de reputação regional | 2,4 | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 0,0 | 4,9 | 12,2 | 19,5 | 14,6 | 26,8 | 17,1 | 7,7 | 8 | 9 | 2,1 |
| Disponibilidade de serviços técnicos e especializados | 0,0 | 2,4 | 0,0 | 4,9 | 0,0 | 9,8 | 4,9 | 19,5 | 19,5 | 22,0 | 17,1 | 7,6 | 8 | 9 | 2,1 |
| Proximidades com os fornecedores de matérias-primas | 2,4 | 2,4 | 0,0 | 2,4 | 0,0 | 9,8 | 17,1 | 19,5 | 24,4 | 9,8 | 12,2 | 7,0 | 7 | 8 | 2,2 |
| Redução de custos | 4,9 | 2,4 | 0,0 | 4,9 | 4,9 | 9,8 | 9,8 | 14,6 | 22,0 | 12,2 | 14,6 | 6,8 | 7 | 8 | 2,7 |
| Existência de cursos especializados | 2,4 | 9,8 | 2,4 | 7,3 | 0,0 | 12,2 | 9,8 | 7,3 | 19,5 | 19,5 | 9,8 | 6,4 | 7 | 8 | 3,0 |
| Menor custo de mão-de-obra qualificada | 2,4 | 0,0 | 7,3 | 4,9 | 4,9 | 19,5 | 14,6 | 9,8 | 12,2 | 12,2 | 12,2 | 6,3 | 6 | 5 | 2,6 |
| Economia colaborativa | 4,9 | 2,4 | 7,3 | 4,9 | 2,4 | 26,8 | 4,9 | 14,6 | 14,6 | 2,4 | 14,6 | 5,9 | 6 | 5 | 2,8 |
| Proximidades com os clientes/consumidores | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 14,6 | 4,9 | 26,8 | 9,8 | 9,8 | 9,8 | 2,4 | 14,6 | 5,8 | 5 | 5 | 2,6 |
| Infraestrutura econômica | 9,8 | 2,4 | 4,9 | 4,9 | 0,0 | 24,4 | 7,3 | 12,2 | 17,1 | 2,4 | 14,6 | 5,8 | 6 | 5 | 3,0 |
| Programas de apoio e fomento | 4,9 | 7,3 | 9,8 | 9,8 | 2,4 | 22,0 | 4,9 | 14,6 | 4,9 | 12,2 | 7,3 | 5,3 | 5 | 5 | 2,9 |
| Incentivo governamental | 31,7 | 7,3 | 4,9 | 9,8 | 9,8 | 14,6 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 12,2 | 3,5 | 3 | 0 | 3,5 |

Nota: Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas da tipologia de confiança desenvolvida nas empresas (ref. Tabela 11)

| Tipos de confiança | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | |
|--------------------|-----------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|-----|------------------------|-----|----|----|------|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku |
| CBV (fornecedor) | 2,4 | 0,0 | 0,0 | 12,2 | 4,9 | 19,5 | 9,8 | 12,2 | 22,0 | 9,8 | 7,3 | 6,3 | 7 | 8 | 2,3 | -0,5 | -0,2 |
| CBV (comprador) | 0,0 | 2,4 | 4,9 | 7,3 | 7,3 | 36,6 | 9,8 | 9,8 | 7,3 | 9,8 | 4,9 | 5,7 | 5 | 5 | 2,2 | 0,4 | -0,4 |
| CCP (comprador) * | 2,4 | 2,4 | 9,8 | 7,3 | 9,8 | 22,0 | 2,4 | 17,1 | 14,6 | 7,3 | 4,9 | 5,6 | 5 | 5 | 2,5 | -0,2 | -0,7 |
| CCP (fornecedor) * | 2,4 | 4,9 | 9,8 | 9,8 | 9,8 | 19,5 | 12,2 | 9,8 | 7,3 | 9,8 | 4,9 | 5,3 | 5 | 5 | 2,6 | 0,0 | -0,7 |
| CC (comprador) * | 29,3 | 0,0 | 22,0 | 9,8 | 14,6 | 0,0 | 0,0 | 14,6 | 4,9 | 0,0 | 4,9 | 3,2 | 2 | 0 | 3,0 | 0,7 | -0,5 |
| CC (fornecedor) * | 31,7 | 4,9 | 14,6 | 14,6 | 9,8 | 4,9 | 2,4 | 14,6 | 2,4 | 0,0 | 0,0 | 2,8 | 2 | 0 | 2,6 | 0,5 | -1,0 |

*variáveis reversas. As pontuações das respostas foram invertidas (10→0; 9→1; 8→2; 7→3; 6→4; 5→5; 4→6; 3→7; 2→8; 1→9; 0→10).

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| – Curtose; CC – Confiança baseada em contrato; CCP – Confiança baseada em competência; CBV – Confiança baseada em boa vontade;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas dos MD com iniciativa compradora (ref. Tabela 12)

| Tipos de Mecanismos disciplinadores (Comprador) | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | |
|--|-----------------------------|------|------|------|-----|------|-----|------|------|------|------------------------|-----|----|----|------|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku |
| Provisão adequada do lead time do pedido | 2,4 | 0,0 | 4,9 | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 2,4 | 9,8 | 31,7 | 24,4 | 22,0 | 8,0 | 8 | 8 | 2,2 | -2,1 | 4,8 |
| Gestão de demandas | 0,0 | 4,9 | 0,0 | 2,4 | 4,9 | 4,9 | 9,8 | 17,1 | 9,8 | 24,4 | 22,0 | 7,5 | 8 | 9 | 2,4 | -1,1 | ,9 |
| Compartilhamento de previsões | 7,3 | 2,4 | 4,9 | 0,0 | 9,8 | 4,9 | 7,3 | 9,8 | 24,4 | 14,6 | 14,6 | 6,6 | 8 | 8 | 3,0 | -0,9 | -0,1 |
| Redução de pedidos especiais* | 7,3 | 24,4 | 19,5 | 12,2 | 4,9 | 9,8 | 0,0 | 4,9 | 7,3 | 2,4 | 7,3 | 3,6 | 2 | 1 | 3,0 | -0,9 | -0,4 |
| Melhoria da acurácia das comunicações com fornecedores | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 7,3 | 17,1 | 17,1 | 31,7 | 24,4 | 8,3 | 9 | 9 | 1,6 | -1,7 | 4,6 |
| Pagamento no momento do recebimento | 19,5 | 2,4 | 7,3 | 9,8 | 9,8 | 14,6 | 7,3 | 9,8 | 9,8 | 4,9 | 4,9 | 4,4 | 5 | 0 | 3,1 | 0,0 | -1,1 |
| Contratos de compra | 29,3 | 7,3 | 17,1 | 4,9 | 7,3 | 7,3 | 0,0 | 7,3 | 7,3 | 2,4 | 9,8 | 3,5 | 2 | 0 | 3,5 | 0,7 | -0,9 |

*variáveis reversas. As pontuações das respostas foram invertidas (10→0; 9→1; 8→2; 7→3; 6→4; 5→5; 4→6; 3→7; 2→8; 1→9; 0→10).

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| – Curtose

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas dos MD com iniciativa fornecedora (ref. Tabela 13)

| Tipos de Mecanismos disciplinadores (Fornecedor) | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | |
|--|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|------|------|------------------------|-----|----|----|------|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku |
| Redução do tempo de ciclo de entrega | 0,0 | 2,4 | 2,4 | 0,0 | 0,0 | 4,9 | 4,9 | 14,6 | 12,2 | 29,3 | 29,3 | 8,2 | 9 | 9* | 2,1 | -1,8 | 3,5 |
| Aumento da taxa de entregas realizadas dentro do prazo | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 2,4 | 4,9 | 7,3 | 7,3 | 7,3 | 12,2 | 34,1 | 22,0 | 7,9 | 9 | 9 | 2,1 | -1,1 | 0,4 |
| Redução do tempo de ciclo de produção | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 0,0 | 2,4 | 7,3 | 2,4 | 7,3 | 29,3 | 22,0 | 26,8 | 8,2 | 8 | 8 | 1,9 | -1,4 | 2,2 |
| Compartilhamento de métricas de desempenho | 9,8 | 2,4 | 0,0 | 2,4 | 4,9 | 17,1 | 9,8 | 2,4 | 19,5 | 17,1 | 14,6 | 6,5 | 8 | 8 | 3,1 | -0,8 | -0,2 |
| Fornecimento de acesso de informações de status do pedido ao comprador | 0,0 | 4,9 | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 14,6 | 2,4 | 4,9 | 26,8 | 26,8 | 17,1 | 7,6 | 8 | 8* | 2,3 | -1,4 | 1,7 |
| Melhoria da acurácia da interação com os compradores | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 12,2 | 9,8 | 7,3 | 26,8 | 19,5 | 22,0 | 7,9 | 8 | 8 | 1,8 | -0,6 | -0,7 |
| Melhoria do controle de qualidade/controle do fornecedor estendido sobre os estoques | 4,9 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 22,0 | 2,4 | 9,8 | 12,2 | 26,8 | 19,5 | 7,4 | 8 | 9 | 2,5 | -1,2 | 1,4 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| – Curtose

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas dos Mecanismos capacitores (ref. Tabela 14)

| Tipos de Mecanismos capacitores | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------------------------|------|-----|----|------|-----|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku | |
| Compradores | A | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 9,8 | 7,3 | 12,2 | 24,4 | 19,5 | 26,8 | 8,2 | 8 | 10 | 1,6 | -0,6 | -0,6 |
| | C | 4,9 | 0,0 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 14,6 | 0,0 | 12,2 | 22,0 | 29,3 | 9,8 | 7,2 | 8 | 9 | 2,6 | -1,4 | 1,4 |
| | B | 4,9 | 2,4 | 7,3 | 0,0 | 0,0 | 17,1 | 0,0 | 7,3 | 19,5 | 24,4 | 17,1 | 7,0 | 8 | 9 | 2,9 | -1,1 | 0,1 |
| Fornecedores | A | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 0,0 | 17,1 | 12,2 | 19,5 | 14,6 | 19,5 | 14,6 | 7,4 | 7 | 7* | 1,8 | -0,3 | -0,8 |
| | C | 2,4 | 0,0 | 2,4 | 4,9 | 0,0 | 17,1 | 12,2 | 19,5 | 17,1 | 12,2 | 12,2 | 6,8 | 7 | 7 | 2,3 | -0,8 | -0,8 |
| | B | 7,3 | 4,9 | 2,4 | 0,0 | 7,3 | 14,6 | 12,2 | 2,4 | 22,0 | 12,2 | 14,6 | 6,3 | 7 | 8 | 3,0 | -0,7 | -0,3 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| - Curtose;

A: Padronização e automatização de processos de pedidos-entrega;

B: Uso do intercâmbio eletrônico de dados em sistema de informações integrado;

C: Partilha de previsões entre os membros da cadeia de suprimentos;

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas dos Mecanismos incentivadores (ref. Tabela 15)

| Tipos de Mecanismos incentivadores | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | | |
|------------------------------------|--|------|------|-----|------|-----|------|-----|------|------|------------------------|-----|-----|----|------|-----|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku | |
| Compradores | Distribuição de ganhos conjuntos com os clientes | 19,5 | 2,4 | 9,8 | 9,8 | 4,9 | 17,1 | 4,9 | 9,8 | 12,2 | 7,3 | 2,4 | 4,4 | 5 | 0 | 3,1 | 0,0 | -1,2 |
| | Acesso às informações valiosas da empresa | 26,8 | 2,4 | 7,3 | 7,3 | 2,4 | 14,6 | 7,3 | 12,2 | 9,8 | 7,3 | 2,4 | 4,2 | 5 | 0 | 3,3 | 0,0 | -1,4 |
| Fornecedores | Acesso às informações valiosas da empresa | 17,1 | 7,3 | 4,9 | 4,9 | 7,3 | 14,6 | 4,9 | 9,8 | 17,1 | 4,9 | 7,3 | 4,9 | 5 | 8 | 3,3 | -0,2 | -1,3 |
| | Distribuição de ganhos conjuntos com os fornecedores | 22,0 | 14,6 | 7,3 | 12,2 | 7,3 | 7,3 | 2,4 | 7,3 | 9,8 | 4,9 | 4,9 | 3,7 | 3 | 0* | 3,3 | 0,5 | -1,1 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| - Curtose

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas da noção de oportunidade (ref. Tabela 16)

| Noção de oportunidade | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | |
|--|-----------------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|------------------------|-----|----|----|------|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku |
| Noção de oportunidade – o comprador irá tirar vantagem injustamente | 12,2 | 12,2 | 4,9 | 7,3 | 2,4 | 7,3 | 7,3 | 14,6 | 2,4 | 12,2 | 17,1 | 5,4 | 6 | 10 | 3,6 | -0,2 | -1,4 |
| Noção de oportunidade – o fornecedor irá tirar vantagem injustamente | 7,3 | 9,8 | 7,3 | 14,6 | 0,0 | 14,6 | 7,3 | 17,1 | 4,9 | 9,8 | 7,3 | 5,0 | 5 | 7 | 3,1 | -0,1 | -1,1 |

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| - Curtose

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas das incertezas ambiental e comportamental (ref. Tabela 17)

| Incerteza | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | | |
|--------------------------|--|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------------------------|------|-----|----|------|-----|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku | |
| Incerteza ambiental | Atitude de reação em relação às ações dos compradores | 0,0 | 0,0 | 9,8 | 14,6 | 14,6 | 12,2 | 17,1 | 12,2 | 14,6 | 2,4 | 2,4 | 5,3 | 5 | 6 | 2,1 | 0,1 | -0,9 |
| | Atitude de reação em relação às alterações do mercado | 4,9 | 4,9 | 4,9 | 12,2 | 9,8 | 17,1 | 9,8 | 17,1 | 7,3 | 7,3 | 4,9 | 5,3 | 5 | 5* | 2,6 | -0,2 | -0,6 |
| | Atitude de reação em relação às ações dos concorrentes | 4,9 | 0,0 | 9,8 | 14,6 | 7,3 | 17,1 | 9,8 | 9,8 | 17,1 | 7,3 | 2,4 | 5,3 | 5 | 5* | 2,6 | -0,2 | -0,8 |
| Incerteza comportamental | Atitude de reconhecer o esforço de detecção de fornecedores que atuam conforme os acordos de especificações de qualidade | 2,4 | 0,0 | 4,9 | 9,8 | 0,0 | 2,4 | 14,6 | 17,1 | 19,5 | 17,1 | 12,2 | 6,9 | 7 | 8 | 2,5 | -1,0 | 0,4 |
| | Atitude de reconhecer a capacidade de monitoramento dos fornecedores | 0,0 | 0,0 | 9,8 | 7,3 | 2,4 | 19,5 | 0,0 | 24,4 | 12,2 | 19,5 | 4,9 | 6,4 | 7 | 7 | 2,4 | -0,5 | -0,9 |
| | Atitude de reconhecer o esforço para avaliar os fornecedores | 2,4 | 0,0 | 7,3 | 14,6 | 4,9 | 9,8 | 7,3 | 22,0 | 14,6 | 4,9 | 12,2 | 6,1 | 7 | 7 | 2,6 | -0,3 | -0,8 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| - Curtose

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas da noção de frequências transacionais com clientes e fornecedores (ref. Tabela 19)

| Frequência da transação | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | |
|---|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------------------------|-----|----|----|------|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku |
| Frequência da transação com os fornecedores | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 7,3 | 12,2 | 19,5 | 31,7 | 29,3 | 8,6 | 9 | 9 | 1,2 | -0,7 | -0,5 |
| Frequência da transação com os clientes | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 4,9 | 7,3 | 4,9 | 24,4 | 36,6 | 22,0 | 8,5 | 9 | 9 | 1,4 | -1,0 | 0,6 |

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| - Curtose

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas da Especificidade de Ativos (ref. Tabela 18)

| Especificidade de Ativos | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | | |
|--------------------------|--|-----|-----|------|-----|-----|------|------|------|------|------------------------|------|-----|----|------|-----|------|------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku | |
| Com os clientes | Ação de investir em compartilhamento de empregados | 0,0 | 0,0 | 4,9 | 4,9 | 0,0 | 7,3 | 12,2 | 7,3 | 24,4 | 19,5 | 19,5 | 7,5 | 8 | 8 | 2,2 | -1,0 | 0,4 |
| | Ação de investir em partilha de especialidade e/ou tecnologia | 2,4 | 0,0 | 12,2 | 4,9 | 2,4 | 7,3 | 7,3 | 12,2 | 29,3 | 7,3 | 14,6 | 6,6 | 8 | 8 | 2,7 | -0,8 | -0,4 |
| | Ação de investir em partilha de recursos físicos ou de sistemas de apoio | 2,4 | 4,9 | 4,9 | 9,8 | 4,9 | 9,8 | 7,3 | 14,6 | 29,3 | 0,0 | 12,2 | 6,1 | 7 | 8 | 2,7 | -0,6 | -0,6 |
| Com os fornecedores | Ação de investir em partilha de empregados | 2,4 | 2,4 | 4,9 | 2,4 | 2,4 | 24,4 | 9,8 | 7,3 | 24,4 | 7,3 | 12,2 | 6,4 | 7 | 5* | 2,5 | -0,6 | 0,0 |
| | Ação de investir em partilha de especialidade e/ou tecnologia | 9,8 | 2,4 | 7,3 | 2,4 | 4,9 | 19,5 | 14,6 | 12,2 | 14,6 | 4,9 | 7,3 | 5,5 | 6 | 5 | 2,9 | -0,5 | -0,5 |
| | Ação de investir em partilha de recursos físicos ou de sistemas de apoio | 9,8 | 4,9 | 4,9 | 4,9 | 7,3 | 24,4 | 9,8 | 7,3 | 19,5 | 2,4 | 4,9 | 5,2 | 5 | 5 | 2,8 | -0,4 | -0,6 |

*Existe múltiplos valores modais. O menor valor é demonstrado.

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| – Curtose

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.

Análises descritivas da importância que a organização representa para os principais fornecedores (ref. Tabela 22)

| Importância para os principais fornecedores | Frequências (em percentual) | | | | | | | | | | Estatística descritiva | | | | | | |
|---|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------------------------|-----|----|----|------|------|-----|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | M | Me | Mo | D.P. | Sk | Ku |
| Madeira | 0,0 | 2,4 | 0,0 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 7,3 | 2,4 | 14,6 | 12,2 | 53,7 | 8,6 | 10 | 10 | 2,2 | -1,8 | 3,1 |
| Máquina | 2,4 | 2,4 | 7,3 | 0,0 | 0,0 | 12,2 | 4,9 | 17,1 | 17,1 | 12,2 | 24,4 | 7,2 | 8 | 10 | 2,7 | -1,1 | 0,5 |
| Embalagens | 4,9 | 0,0 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 7,3 | 12,2 | 9,8 | 12,2 | 14,6 | 31,7 | 7,5 | 8 | 10 | 2,7 | -1,2 | 1,1 |
| Componentes | 4,9 | 0,0 | 4,9 | 0,0 | 0,0 | 2,4 | 9,8 | 19,5 | 14,6 | 12,2 | 31,7 | 7,6 | 8 | 10 | 2,7 | -1,5 | 2,1 |
| Produtos químicos | 0,0 | 4,9 | 2,4 | 0,0 | 2,4 | 7,3 | 4,9 | 2,4 | 19,5 | 26,8 | 29,3 | 7,9 | 9 | 10 | 2,5 | -1,6 | 1,9 |

Nota: M – Média; Me – Mediana; Mo – Moda; D. P. – Desvio padrão; |Sk| – Assimetria; |Ku| – Curtose

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados empíricos obtidos pela pesquisa.