

**MARCOS MELLONE PAPIS**

**NÍVEL DE SERVIÇO DE LOGÍSTICA, CONFIANÇA E INTENÇÃO  
DE PERMANECER NO RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE EM  
NEGÓCIOS “BUSINESS-TO-BUSINESS”**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. José Mauro Hernandez

**São Paulo**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Papis, Marcos Mellone.

Nível de serviço de logística, confiança e intenção de permanecer no relacionamento: uma análise em negócios business-to-business. / Marcos Mellone Papis. 2009.

113 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2009.

Orientador: Prof. Dr. José Mauro Hernandez

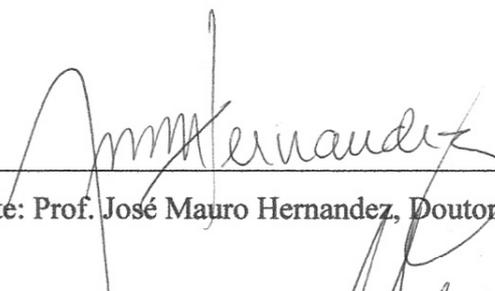
1. Confiança e logística. 2. Confiança e nível de serviço. 3. Intenção de permanecer no relacionamento.

CDU 658

**NÍVEL DE SERVIÇO DE LOGÍSTICA, CONFIANÇA E INTENÇÃO  
DE PERMANECER NO RELACIONAMENTO: UMA ANÁLISE EM  
NEGÓCIOS “BUSINESS-TO-BUSINESS”**

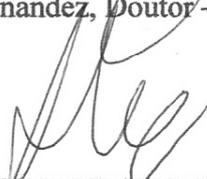
Por  
Marcos Mellone Papis

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas, sendo a banca examinadora formada por:



---

Presidente: Prof. José Mauro Hernandez, Doutor – Orientador UNINOVE



---

Membro: Profa. Silvia Novaes Zilber, Dra. - UNINOVE



---

Membro: Prof. Isaias Custodio, Dr. – FEA USP

**São Paulo, 08 de setembro de 2009.**

*À minha esposa e filhos, pelo amor, força e paciência*

*“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência portanto não é um feito, sim um hábito.”*

**Aristóteles**

## RESUMO

Confiança tem sido estudada através dos tempos sob diferentes perspectivas que abarcam as relações interpessoais em ambiente de negócios. A confiança e comprometimento presentes em um relacionamento de negócios pressupõem a manutenção desta relação, implicando a contínua intenção de permanecer no relacionamento. Por outro lado, em um ambiente de negócios, a consideração sobre o impacto que a logística exerce na relação comercial tem sido discutida sob aspectos técnicos e objetivos. A intenção de permanecer no relacionamento presume manutenção da relação comercial e confiança tem lugar na discussão desta relação. Como principal objetivo, este estudo se propôs a verificar como o desempenho da logística da empresa fornecedora impacta a confiança da empresa-cliente sob a luz do nível de relacionamento em uma relação comercial voltada ao longo prazo. O método de pesquisa utilizado é exploratório qualitativo, sendo a coleta de dados realizada através de entrevistas com compradores de empresas-cliente com poder de decisão suficiente para definição de manutenção ou não de determinada relação comercial. As entrevistas foram modeladas em estudos anteriores sobre confiança em relacionamento comercial adotando-se questões abertas para esta ação. Uma empresa nacional de bens de consumo com faturamento anual acima de 2 bilhões de reais foi tomada como fonte para os casos tomados por conveniência. Verificou-se pelos dados resultantes da pesquisa que de forma geral há a valorização na transparência de comunicação, que a presença de conflitos não significa certeza de evolução da relação comercial e que a logística é relevante nesta interação, mas que não é capaz de interromper esta relação comercial, independentemente de seu desempenho. Como conclusão, baixo desempenho logístico desgasta a relação comercial, mas o bom desempenho nesta área apenas facilita a intenção de permanecer no relacionamento. A limitação deste estudo, espelhada pelo tamanho e segmento de mercado dos casos trabalhados, abre caminho para futuras verificações deste tema.

**Palavras-chave:** Confiança e logística. Confiança e Nível de Serviço. Intenção de permanecer no relacionamento. Logística no relacionamento comercial. Confiança na cadeia de suprimentos.

## ABSTRACT

Trust has been studied over time under different perspectives which embrace interpersonal relationships within commercial environment. Trust and commitment present in a commercial relationship assume a continuous repurchase intention. On the other hand, in a commercial environment, considerations about the impact that logistics is capable of carrying out have been discussed under technical and objective aspects. Intention to stay in a commercial relationship presumes its maintenance and trust takes place in this discussion. As main objective, this research proposed to verify how supplier logistics performance impacts trust of her client company in the light of relationship level these companies share together in a long term oriented commercial relationship. Research methodology applied is exploratory qualitative, being data collection accomplished via interviews with buyers from such companies who have autonomy to decide for a commercial relationship maintenance. Interviews were based on previous studies about trust in commercial relationship and opened questions were built to cover this activity. A national company of consumer goods with 2 billions of reais annual revenues was selected to provide the sample under convenience. It was verified by the presented data that basically the transparency in communication is valued, conflicts do not imply on relationship progress as a certainty and despite logistics is considered important as a support to this relationship, it is not able to interrupt this relationship, regardless its performance level. As conclusion, low logistics performance level wears down commercial relationship while high performance level only helps repurchase intention. Research limitation, based on size and type of chosen sample, opens opportunity for further verification of this issue.

**Keywords:** Trust and logistics. Trust and service level. Repurchase intention. Logistics in commercial relationship. Trust in supply chain.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Confiança .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1 Antecedentes da Confiança .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 Relacionamento colaborativo e compartilhamento de informações .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 Processos de formação de confiança .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 Confiança e incerteza .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.5 Confiança e desempenho operacional .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2 Logística .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1 Definição de logística .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2 Custos logísticos no Brasil em um comparativo com os USA e a relevância logística na relação comercial .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.3 Confiança, comprometimento e compartilhamento de informações .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.4 Confiança, logística e competitividade .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2.5 Escopo da logística e integração operacional .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3 Nível de serviço .....</b>	<b>45</b>
<b>3. MODELO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES .....</b>	<b>54</b>
<b>4. MÉTODO .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 Abordagem da pesquisa .....</b>	<b>61</b>
<b>4.2 Plano de ação para tomada de dados no campo .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3 Alvo da pesquisa e unidade de análise .....</b>	<b>63</b>

<b>4.4 Caso .....</b>	<b>63</b>
<b>4.5 Preparação para coleta de dados e ferramenta adotada .....</b>	<b>65</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1 Transparência na comunicação e gestão de conflitos .....</b>	<b>67</b>
<b>5.2 Construção da confiança, comprometimento e relação de longo prazo .....</b>	<b>71</b>
<b>5.3 Logística e nível de serviço como facilitador da relação comercial .....</b>	<b>75</b>
<b>6. CONTRIBUIÇÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>86</b>
<b>7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>90</b>
<b>8. APÊNDICE .....</b>	<b>105</b>
<b>8.1 Roteiro de entrevista .....</b>	<b>105</b>
<b>8.2 Resultado consolidado das entrevistas .....</b>	<b>112</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Desempenho logístico e confiança estão presentes em um relacionamento comercial e ambos poderiam afetar a manutenção desta relação, aqui traduzida por intenção de permanecer no relacionamento ou intenção de recompra. Manter uma relação comercial é mais produtivo que iniciar uma nova relação e entender outros aspectos que afetam uma parceria inter-empresarial pode trazer benefícios estratégicos (econômicos e participação de mercado) duradouros aos envolvidos. Mas não é seguro afirmar que confiança e desempenho logístico desempenham concomitantemente este papel.

Este estudo exploratório focaliza o desempenho da logística de empresa fornecedora como fator de impacto na confiança da parceria comercial, indicando se há influência na intenção de permanecer no relacionamento.

Em sistemas e processos empresariais, a logística toma lugar de destaque no que diz respeito à troca e gerenciamento de informações. Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2007), “gerenciamento da logística é a parte da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo eficiente e eficaz em direção ao mercado... dos produtos, serviços e informações... a fim de atender as necessidades do... cliente”.

Na direção do atendimento de necessidades do cliente, a revisão bibliográfica traz a seguir um histórico que não pretende ser exaustivo com relação à confiança, logística e nível de serviço. O processo que os envolve gira em torno da comunicação em maior ou menor grau, seja ele interpessoal ou documental. Há uma lacuna em estudos feitos anteriormente quanto à consideração da influência do desempenho logístico (nível de serviço) na intenção de permanecer no relacionamento e, portanto, manutenção do relacionamento comercial. Não é seguro afirmar que ainda que haja confiança na empresa fornecedora, a empresa-cliente terá a intenção clara de manter um relacionamento comercial duradouro.

Dada a relevância da logística no resultado esperado do relacionamento comercial, unir outro fator como confiança nesta interação passa a ser de interesse, sabendo-se que há a lacuna desta interação no conhecimento produzido até então. É neste sentido que este estudo se justifica e pretende contribuir.

Após ter sido a logística ambientada em seu papel na relação comercial, o desempenho da logística da empresa fornecedora parece poder afetar a confiança da empresa-cliente. Porém, não se pode afirmar que bom desempenho do nível de serviço logístico garantirá a intenção de permanecer no relacionamento assim como não é seguro afirmar que este mesmo desempenho afetará a confiança da empresa-cliente no seu fornecedor a ponto de garantir a intenção de permanecer no relacionamento.

Isto posto, objetiva-se com este estudo verificar como o desempenho da logística da empresa fornecedora impacta a confiança da empresa-cliente sob a luz do nível de relacionamento em uma relação comercial voltada ao longo prazo.

A relação entre a empresa e seus fornecedores é um tipo de relação colaborativa na qual se verifica que confiança está presente. Outros líderes empresariais também reconhecem a importância deste fator no sucesso de suas operações. A situação em que a empresa-cliente se preocupa com a confiança que seus fornecedores depositam nela reforça a importância da confiança na relação inter-empresarial. Verifica-se a seguir declaração de Bo Andersson, Vice-Presidente Global de Compras e Supply Chain, General Motors:

Nós medimos a atitude e as formas que os indivíduos da organização de compras da GENERAL MOTORS interagem com fornecedores. Tudo se baseia no desenvolvimento de um nível de confiança. Confiança não significa que um indivíduo é simplesmente agradável, mas sim que ele ou ela é consistente e sempre disponível. Eu pergunto diretamente a fornecedores que trabalham com a GENERAL MOTORS a respeito dos indivíduos.... (REVISTA PURCHASING.COM, 2006)

Do ponto de vista gerencial e operacional, o estudo sobre confiança é de interesse da logística, pois se a mesma impactar a relação de confiança, impactará a longevidade da parceria comercial (ou a sua manutenção).

O interesse pela confiança e suas implicações remonta ao estudo da mesma nos canais de Marketing e suas ramificações na busca de entendimento do comportamento humano (GANESAN, 1994; GEYSKENS et al., 1998; SAHAY, 2003). Porém, apesar de relevante,

já que a relação comercial pode ser influenciada pela confiança entre os parceiros (BIGNE e BLESA, 2003; CHU e FANG, 2006), este tema tem sido pouco discutido no âmbito logístico.

Confiança foi discutida em relações de longo prazo (DWYER; SCHURR; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994). Dada a característica da logística em prover o gerenciamento de relações inter-empresariais baseadas em relações interpessoais (em última instância), um exame do impacto da logística na formação e manutenção da confiança entre parceiros comerciais pode ser um ponto explorável de interesse.

Usando o conceito de relacionamento das empresas e seguindo na mesma direção da teoria de relacionamento, que focaliza confiança como meio de se atingir comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994), este estudo visa responder as seguintes questões de pesquisa voltadas para o caráter qualitativo exploratório:

1. O desempenho logístico da empresa fornecedora afeta a confiança na relação comercial?
2. Se há confiança da empresa-cliente na empresa fornecedora, o desempenho logístico interfere na relação comercial?

A abordagem de marketing de relacionamento pode ser considerada adequada para este estudo visto que seu objetivo é o de estabelecer, desenvolver e manter os benefícios advindos desta relação (MORGAN; HUNT, 1994). A consideração adicional, porém, é que em logística há a presença de mais fatores tangíveis, como custo e medições quantitativas de serviço, que em marketing de relacionamento. Além disso, satisfação com resultados iniciais de uma dada parceria se mostrou o suficientemente presente para impactar a continuidade e desenvolvimento do relacionamento (DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Este estudo está assim organizado. A introdução e apresentação para o tema foram pontos da discussão acima, nela constando o problema em estudo e os objetivos perseguidos. A segunda seção trata do referencial teórico e, na seqüência, a terceira seção, apresenta o modelo conceitual e proposições. A metodologia desta pesquisa qualitativa

exploratória segue na quarta seção e a quinta seção oferece os resultados e sua discussão. A sexta seção traz a contribuição deste estudo à ciência e suas limitações.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Como o objetivo deste estudo é verificar se o desempenho da logística da empresa fornecedora afeta a confiança da empresa-cliente em um relacionamento comercial voltado para o longo prazo e influencia a intenção de permanecer no relacionamento, será preciso estudar o constructo confiança. Antecedentes da confiança, relacionamento colaborativo e compartilhamento de informações que presumem sua existência em relacionamentos comerciais, processos de formação de confiança e incertezas são motivos de interesse igualmente.

Em seguida, a definição de logística, atividade característica entre duas empresas na troca efetiva de produtos, serviços e informações, será abordada para que se possa colocar em contexto a confiança em relações desta natureza.

Por fim, nesta revisão bibliográfica, o constructo desempenho da logística será definido através de nível de serviço logístico a fim de completar os conceitos focados.

### **2.1. Confiança**

#### **2.1.1. Antecedentes da confiança**

A revisão de literatura do constructo confiança será feita à luz de relacionamento comercial voltado ao longo prazo, pois confiança neste tipo de relacionamento é permanentemente avaliada pela empresa-cliente por conta da repetibilidade de transações entre estas mesmas empresas (SAHAY, 2003; KWON; SUH, 2004). Se a confiança é permanentemente avaliada em relacionamento comercial, então a mesma deve estar de alguma forma presente neste relacionamento, onde também deve haver a intenção de permanecer no relacionamento.

Confiança é um conceito que tem sido estudado sob abordagens diferentes – sócio-psicológica, sociológica, ciência política, econômica, antropológica, histórica, e sócio-biológica (WORCHEL, 1979; LEWICKI; BUNKER, 1996). Laseter (1997), por exemplo, menciona que não há publicação administrativa ou gerencial que não mencione confiança como componente fundamental para se obter uma relação efetiva entre cliente e fornecedor.

Apesar dos vários aspectos acima da confiança serem relevantes, a abordagem sócio-psicológica é a de interesse deste estudo, já que enfatiza a natureza da confiança em transações interpessoais.

Primeiramente, quanto à segmentação de abordagens possíveis ao estudo da confiança, Worchel (apud LEWICKI; BUNKER, 1996) propõe 3 grandes grupos para o estudo da confiança: a) estudos da personalidade do indivíduo; b) visão de sociólogos e economistas que estudam confiança que indivíduos colocam em instituições; c) visão de psicólogos sociais, à luz da expectativa que uma parte do relacionamento comercial coloca na outra parte durante uma transação. Este último grupo é de interesse deste estudo.

Hewett, Money e Sharma (2002) indicam que a qualidade da relação comercial entre empresa-cliente e empresa fornecedora, medida através do nível de confiança e comprometimento, está significativamente relacionada com a intenção de permanecer no relacionamento. Estes autores ainda indicaram que a variável de moderação “cultura corporativa” da empresa cliente também é significativa, i.e., a forma como se dão trocas interpessoais.

Presume-se que confiança faça parte de trocas interpessoais. Porém, ao se considerar o foco em relacionamento comercial, aspectos como honestidade, benevolência e competência (DWYER; CHU, 2000) serão relevados se voltados ao comportamento do indivíduo, em oposição à abordagem destes constructos para uma relação interpessoal com o representante de uma empresa. Isto é, este estudo não está voltado a aspectos puramente psicológicos e comportamentais do indivíduo e sim a aspectos de relacionamentos inter-empresariais exercidos por seus representantes.

Estudos indicam que em relacionamentos comerciais duradouros, confiança, comprometimento, cooperação, objetivos comuns e transparência na comunicação são constructos presentes (ELLRAM; HENDRICK, 1995; DONEY; CANNON, 1997). Se os envolvidos em um relacionamento comercial não apresentarem comportamento assim

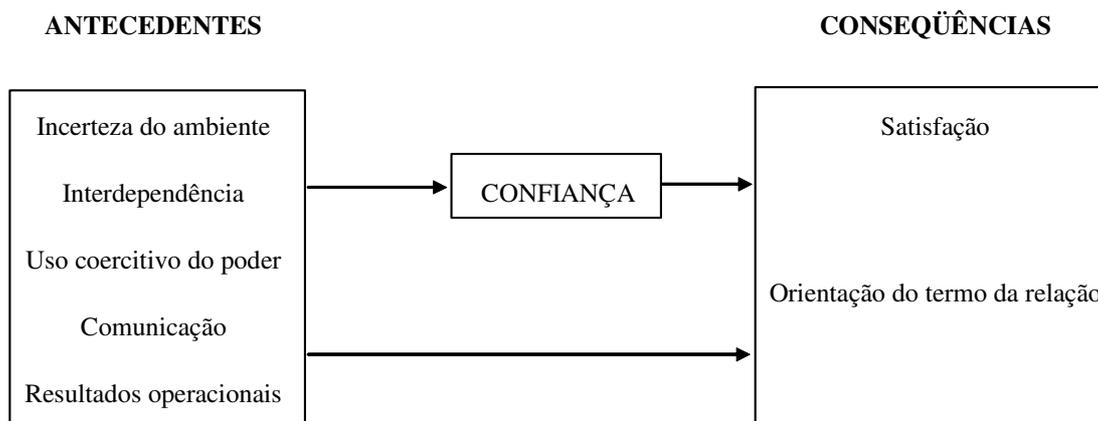
alinhado, favorecendo retorno de suas ações apenas no curto prazo, o nível de confiança e comprometimento será reduzido (MOBERG; SPEH, 2003). Conforme Agarwal e Shankar (2003), confiança em um relacionamento comercial presume cooperação para minimizar a assimetria de informação e é fundamental para a manutenção deste relacionamento no longo prazo.

Definições de confiança e comprometimento.

Confiança – entre definições de outros autores (GANESAN, 1994; SAHAY, 2003; CHU; FANG, 2006), Moorman, Deshpande e Zaltman (1992) definem confiança como a intenção de depender da parte envolvida em um relacionamento, neste caso sendo a parte envolvida a empresa fornecedora, parceira esta na qual se acredita. Morgan e Hunt (1994) afirmam que a confiança existe quando uma parte envolvida no relacionamento acredita que a outra entregue seus compromissos com integridade e confiabilidade.

Comprometimento com um relacionamento – entre definições de outros autores (MOORE, 1998; KWON; SUH, 2004; FRASQUET; CERVERA; GIL, 2008), comprometimento é definido como um desejo perseverante de manter um relacionamento no qual se percebe valor, sendo este relacionamento voltado para o longo prazo (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992). Morgan e Hunt (1994) concluíram que comprometimento também seria um componente-chave para o sucesso de um relacionamento e que através do comprometimento este relacionamento duraria indefinidamente.

Ambas as definições trazem em si o sentido de longo prazo no relacionamento, o que presume repetibilidade de transações realizadas. Um estudo que propôs confiança relacionada ao tempo da relação comercial assim como à presença de incertezas é mencionado a seguir. O modelo que Geyskens et al. (1998), esquema 1, propuseram lista como antecedentes da confiança a incerteza do ambiente, a interdependência comercial entre os envolvidos (presumindo necessidade complementar entre empresa fornecedora e empresa-cliente), o uso coercitivo do poder, a comunicação e resultados operacionais. Como consequência da confiança, os autores listam a satisfação na relação e a orientação da relação comercial relacionada ao tipo de prazo da mesma.



**Esquema 1:** Modelo hipotético de Geyskens et al. e a posição da Confiança

Fonte: Adaptado de Geyskens et al. (1998)

Blois (1999) afirma que confiança é a disposição que uma parte tem em se colocar vulnerável ao comportamento da outra enquanto Chandra e Kumar (2001) afirmam que confiança e colaboração participam desta relação comercial pela capacidade que ambas carregam em reduzir incertezas.

Incerteza é parte da definição de Sahay (2003), que define o constructo confiança como a “expectativa de resultados positivos (ou não negativos) que uma parte pode receber baseados em ações esperadas da outra parte em uma interação baseada em incertezas”. Ou ainda que “significa dizer que a empresa está aberta a tomar e correr riscos, ou a se expor em relação à outra empresa”.

Morgan e Hunt (1994) relacionaram comprometimento e confiança. Segundo estes autores, o comprometimento é um dos fatores determinantes para o termo de longo prazo da relação comercial e esta estará presente somente se houver confiança. Definições de comprometimento (DWYER et al., 1987; ANDERSON; WEITZ, 1989) estão presentes em relacionamentos voltados para o longo prazo e indicam que os envolvidos se esforçam para mantê-los.

### 2.1.2. Relacionamento colaborativo e compartilhamento de informações

Como o relacionamento comercial contém o relacionamento interpessoal, poderá haver conflitos na comunicação durante compartilhamento de informações. A confiança seria afetada pelo gerenciamento de conflitos, como alguns estudos apontaram e vão a seguir.

O processo evolutivo da relação entre empresa compradora e empresa-cliente tem trazido alternativas à relação tradicional baseada em conflitos e confrontos (LOCKAMY; SMITH, 2000), que procura eficiência através somente de custos e qualidade do produto / serviço. Em diferentes níveis de aderência, organizações empresariais têm reconhecido que para sobreviver seria importante praticar ações mais voltadas a adicionar valor à relação comercial que somente se valer da força para atingirem objetivos (SAHAY, 20003).

Esta relação baseada em conflitos e confrontos é definida na literatura como *arm's length*. Para Knemeyer (2003), a seqüência da evolução de relacionamentos gradualmente migra para a forma de *Joint Venture*, culminando com a integração vertical. Mas para esta evolução ser saudável o autor aponta que confiança, comprometimento, capacidade de investimento, interdependência, comunicação, reciprocidade, aderência e benefícios compartilhados são elementos-chave para atingir a evolução permanente.

O gerenciamento de conflitos é então variável importante que compõe a discussão na relação de confiança. Moore (1998) aprofundou um estudo em relacionamentos logísticos entre empresas e concluiu que confiança e comprometimento são elementos importantes no relacionamento identificado. Porém, identificou também que conflitos influenciam mais negativamente a eficiência do relacionamento e do comprometimento com a empresa compradora que aspectos positivos associados à confiança existente nesta mesma relação.

Este autor também afirma que se a empresa compradora percebe que a relação com a empresa fornecedora é baseada em conflitos, aquela procurará reduzir o impacto negativo desta relação através da minimização das transações, culminando com a terminação efetiva da relação caso a interação fique insustentável. Porém, não há o mesmo nível de resposta com relação à confiança: empresas compradoras que exibem alto nível de confiança em seus fornecedores não necessariamente se tornam ainda mais comprometidas com os mesmos (CHU; FANG, 2006).

Como confiança presume comunicação interpessoal, o compartilhamento de informações deverá estar presente na construção da confiança entre empresas. Se assim for, observa-se a seguir o que alguns estudos concluíram a este respeito.

Grossman (2004) aponta que as barreiras entre empresas são desfeitas a favor da desmontagem do que chama de “silos” de informação que ficam enclausurados e que não permitem o seu uso para benefício das próprias empresas e das relações comerciais. Um planejamento eficiente de operações logísticas entre empresas é resultado de compartilhamento de informações e confiança entre os envolvidos (AGARWAL; SHANKAR, 2003; KWON; SUH, 2004).

Neste sentido, cria-se uma posição favorável à relação colaborativa. Relação colaborativa contém diversas variáveis como confiança, o comprometimento, a interdependência, o poder, a cooperação, a comunicação, a adaptação, vínculos sociais, e envolvimento, entre outros (DWYER et al., 1987; CHANDRA; KUMAR, 2001; MYHR; SPEKMAN, 2005). A presença de uma ou mais dessas variáveis mostra a possibilidade da existência de diferentes padrões de relacionamento, que vai desde um que seja baseado somente no oportunismo até um que seja puramente colaborativo (KUMAR, 1996). Pigatto e Alcântara (2007) mencionam ainda que o entrosamento entre empresas é necessário para que se atinja maiores níveis de colaboração.

O compartilhamento de informações presume atenuação do Efeito Chicote, que é a defasagem de informação entre empresa cliente e empresa fornecedora, causando variações indesejáveis de estoques disponíveis (ou não) em ambas. Este efeito será mencionado adiante, mas desde já se reforça a confiança como elemento presente neste compartilhamento de informações (THRON; NAGY; WASSAN, 2006).

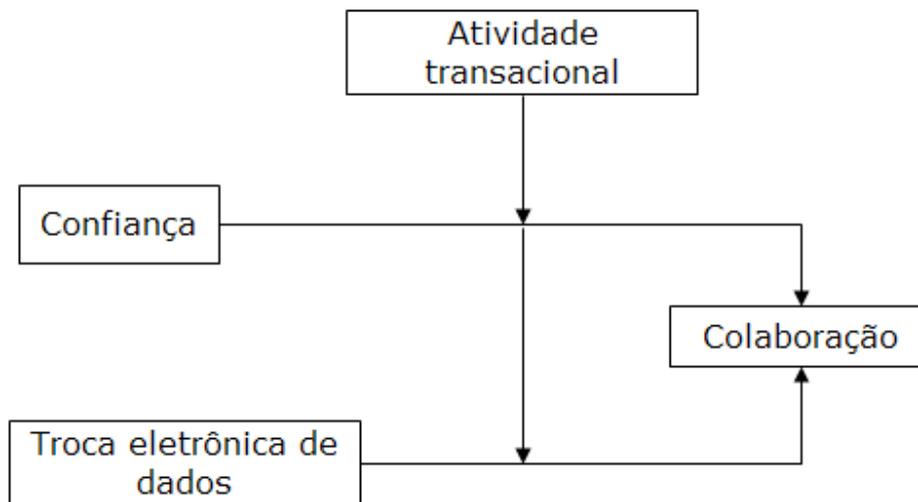
Apoiados em Morgan e Hunt (1994), Kwon e Suh (2004) e Rothemberg (2007) reforçam que a atuação em um relacionamento comercial através de compartilhamento colaborativo de informações reduz incertezas e aumenta a confiança mútua. Mas estes autores aumentam a abrangência deste ponto. A fim de que os parceiros tomem proveito de melhorias em eficiência, eficácia e lucros resultantes é necessário que cada parte não somente compartilhe dados críticos do lado operacional (como, por exemplo, dados de produtividade, capacidade operacional instalada e utilizada, e sistemas de distribuição) e financeiro (como, por exemplo, custo de produtos e retorno de capital) mas também que

sejam divididas informações estratégicas como previsão de demanda (estratégia de lançamento e distribuição, novos produtos e volumes).

Ainda segundo Kwon e Suh (2004), estes pontos aumentarão o comprometimento no relacionamento comercial e são fundamentais para atingir maiores níveis de confiança. Inerentemente, porém, há riscos envolvidos, pois a troca de informações sensíveis ao negócio poderá trazer questionamentos quanto à duração de longo prazo prevista do relacionamento.

Myhr e Spekman (2005) apresentaram um estudo empírico no qual a confiança antecede a comunicação colaborativa, em linha com Morgan e Hunt (1994). O estudo identificou que quanto mais padronizados forem os processos, maior a confiança no mesmo e quanto menos padronizados, maior a necessidade de ambiente colaborativo, resultado identificado através da variável mediadora.

Ou seja, Myhr e Spekman (2005) sugerem que haja esforço gerencial em desenvolver não somente a confiança nos processos transacionais e geralmente padronizados, mas também investir na troca de informações colaborativas quando o processo for menos padronizado. No modelo estudado (esquema 2), entre confiança e colaboração, foi sugerida uma variável mediadora (troca eletrônica de dados) para abordagem de padronização de processos. Consideraram a confiança como antecedente do comprometimento.



**Esquema 2** – Confiança e colaboração através de troca eletrônica de dados

Fonte: Adaptado de Myhr e Spekman (2005)

Frasquet, Cervera e Gil (2008) concordam com o ponto. Afirmam que a aplicação de tecnologia da informação à atividade logística se presta a criar ligação mais forte e duradoura entre parceiros comerciais, influenciando confiança e comprometimento dos parceiros envolvidos.

### 2.1.3. Processos de formação de confiança

Para Anderson e Narus (1990) a confiança é a crença em que a outra parte tomará ações em relação à companhia que resultarão em impactos positivos à relação interpessoal e ao negócio e, opostamente, também não tomaria ações que trariam resultados negativos para a outra parte envolvida. Se houver alto nível de confiança entre os envolvidos, eles afirmam, haverá entre ambos a disposição de compartilhar abertamente informações e assumir riscos conjuntamente. Já segundo Sahay (2003), a relação colaborativa requer confiança e comprometimento além de disposição a compartilhar riscos.

A abordagem de longo prazo é importante para a relação comercial, pois esta implica em repetibilidade de transações que garanta sustentabilidade ao negócio.

Segundo outros estudos, confiança permeia a relação comercial e tal presunção admite desvios (ou deslocamentos) dos resultados desta relação no curto prazo se os envolvidos acreditarem que este relacionamento interpessoal e inter-empresarial estiver alinhado e direcionado para o longo prazo (ANDERSON et al., 1987; GROSSMAN, 2004).

Sahay (2003) se alinha com o argumento de que não necessariamente o relacionamento comercial subsiste por oferecer somente qualidade e custo em níveis competitivos. A duração de longo prazo da mesma pode se dar pela preferência de a empresa-cliente optar por receber um determinado e esperado produto / serviço de quem já confia. A intenção de manter esta relação comercial espelhará a intenção de permanecer no relacionamento. Anderson e Weitz (1989) já propunham um modelo de relacionamento entre participantes de canais de mercado através de 3 componentes básicos, quais sejam, continuidade de negócio, confiança e comunicação. Ao conceituar confiança neste modelo, os autores a definiram como a crença de que seu parceiro atuará nas relações de negócio de forma coordenada e alinhada com seus interesses, agindo como se fosse seu representante.

Ainda segundo Sahay (2003), a confiança na outra parte do relacionamento comercial poderia se dar em diferentes níveis de percepção e ser afetada pela duração e pelos resultados de transações do relacionamento comercial. A confiança seria vista como um fenômeno que contribuiria para o reforço das relações interpessoais e das relações intra e inter-empresariais.

Uma vez que a confiança no relacionamento comercial parece influenciar a sustentabilidade do negócio através da intenção e efetivação de recompra, será relevante abordar como o constructo confiança já foi visto em estudos anteriores quanto ao seu estágio de desenvolvimento no próprio relacionamento.

Sahay (2003) afirma que confiança não emerge com naturalidade em um relacionamento comercial. Dependendo da abordagem ao se desenvolver este relacionamento e dos seus objetivos e resultados, a confiança aumentará ou não em profundidade.

Lewicki e Bunker (1996) indicam 3 tipos de confiança (a calculativa, a baseada em conhecimento e informação e a baseada em identificação com a outra parte) e, semelhantemente, para Doney e Cannon (1997), 5 são os processos para a formação da confiança entre parceiros:

- processo calculativo, no qual uma parte processa e interpreta o risco que a outra corre ao procurar atividades conflitantes à manutenção do relacionamento de longo prazo. Este processo pode incluir formas contratuais de relacionamento, no qual a confiança ainda é pouco percebida e não se conhece como uma parte agiria se estivesse no lugar da outra, como preposta;
- processo preditivo, no qual uma parte é capaz de prever a atitude e movimento da outra, inclusive emprestando seu prestígio pela eventual exposição anterior a uma situação ou a um fornecedor;
- processo de capacitação, no qual a empresa compradora avalia a empresa fornecedora quanto à capacidade de atingir os objetivos assumidos no escopo original;
- processo de intencionalidade, no qual uma parte interpreta as palavras da outra parte para entender as intenções na relação de troca;
- processo de transferência, no qual há um processo de extensão de confiança que se tem por uma pessoa à rede de relacionamentos desta pessoa.

Estas subdivisões assumem histórico de transações em relacionamentos comerciais, mas não parece que se sobreponham em termos de relevância. O que os autores desta segmentação indicam, porém, é que quanto maior for a abordagem voltada para o longo prazo e melhores forem os resultados advindos deste relacionamento comercial, o processo de confiança tende a seguir do modo calculativo para o modo de transferência.

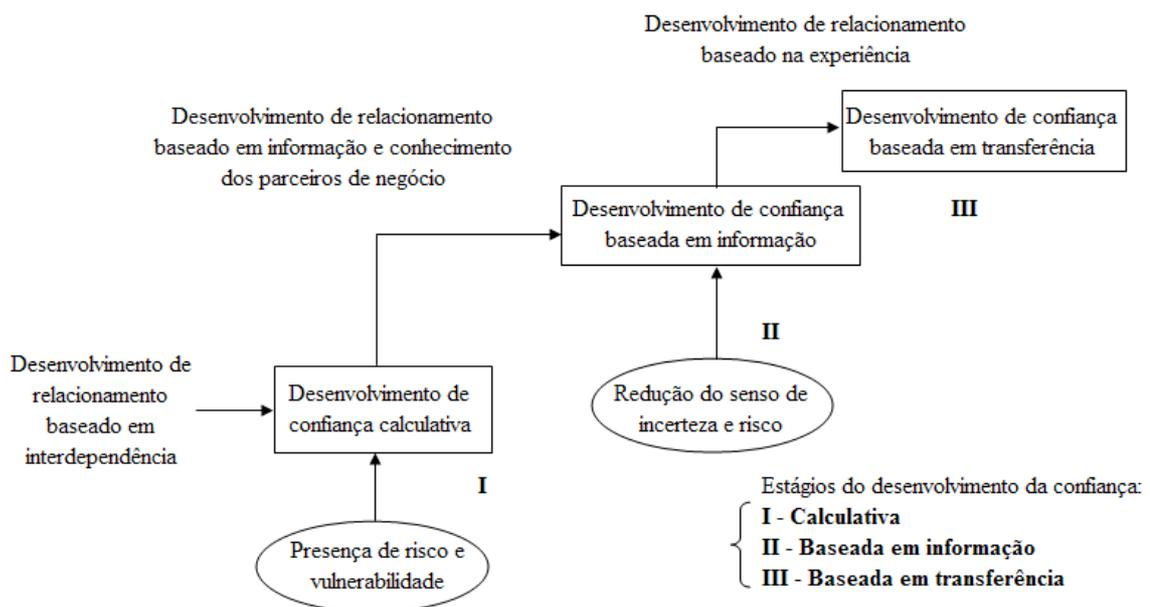
Nota-se o estudo de Free (2008) que aborda supermercados de varejo e seus fornecedores. Alinhado com o processo calculativo recém descrito, ele aponta que caso os princípios acertados no início do relacionamento comercial sejam desrespeitados e eventualmente usados em favor de causas próprias, rapidamente este relacionamento é drenado e levado ao cinismo, acelerando o processo de interrupção.

Ghosh e Federowicz (2008) reforçam que 4 tipos de confiança – calculativa, por competência, integridade e previsibilidade de comportamento são fatores fundamentais para garantir a eficácia do processo de compartilhamento de informações, este visto anteriormente.

#### 2.1.4. Confiança e incerteza

Conflitos, que foram mencionados anteriormente, seriam minimizados através de reduções de incerteza. Kwon e Suh (2005) afirmam que incerteza de comportamento entre as partes envolvidas em um relacionamento comercial (*behavioral uncertainty*) seria uma forma indireta de iniciar a desconstrução de confiança no parceiro através de processo calculativo.

Agarwal e Shankar (2003) concordam com o modelo abaixo (esquema 3) adaptado quanto à gênese e construção da confiança. A confiança seria mediada por confiabilidade das informações e dos processos, previsibilidade dos movimentos e reciprocidade no comprometimento.



**Esquema 3** – Desenvolvimento de relação comercial baseado em confiança

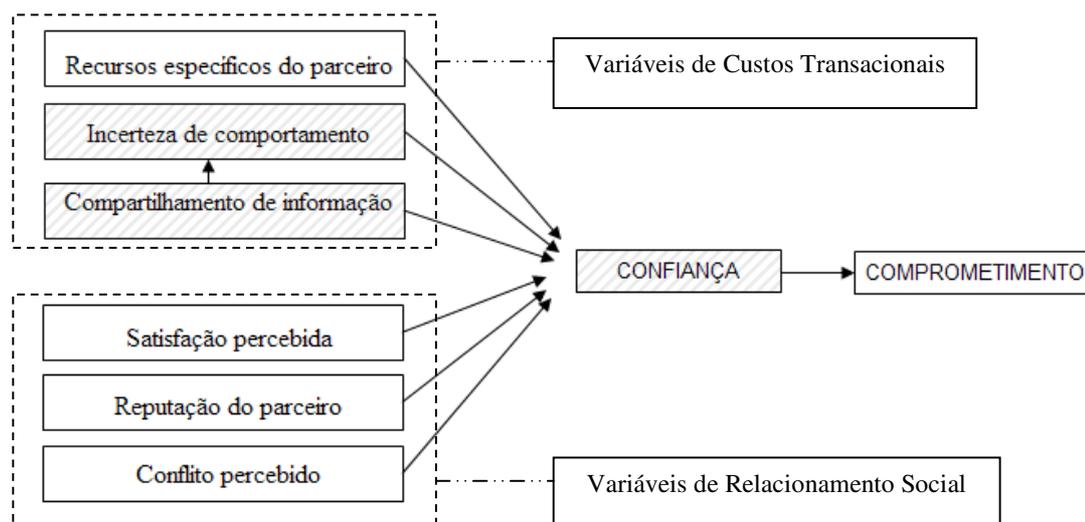
Fonte: Adaptado de Agarwal e Shankar (2003)

Sahay (2003) ainda diz não ser correto afirmar que a ausência de confiança impeça que relacionamentos comerciais sejam negociados e implementados, mas os benefícios que poderiam advir deste relacionamento sob o espírito de confiança mútua são maiores e mais

duradouros (GROSSMAN, 2004). Ainda que empresas-cliente não tenham controle sobre as empresas fornecedoras, orientar a interação entre os envolvidos no relacionamento comercial de forma a aumentar a confiança recíproca tende a surtir efeito de rápida resposta por parte da empresa fornecedora (HANDFIELD; BECHTEL, 2002).

Com as definições e impactos notados acima, seguem mencionados estudos que indicam relacionamento entre operação logística eficiente, confiança no relacionamento comercial e comprometimento, dando margem à troca de transações em longo prazo.

Kwon e Suh (2004) propuseram o modelo abaixo (esquema 4) que confirmaria a hipótese de que o desempenho logístico em um relacionamento comercial seria eficiente desde que houvesse comprometimento entre as partes, e ainda que a confiança fosse um elemento crítico à manutenção deste relacionamento. Antecedentes da confiança segundo este autor estão indicados na figura.

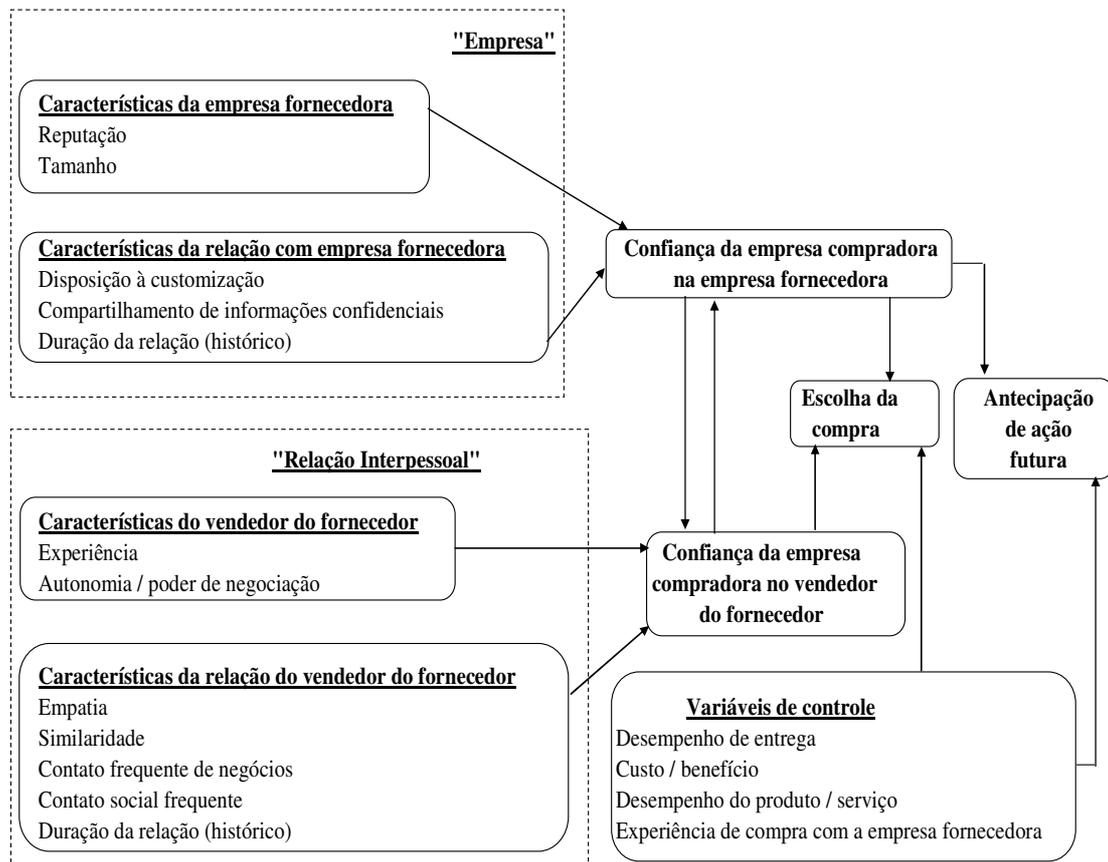


**Esquema 4** – Variáveis antecedentes da confiança

Fonte: Adaptado de Kwon e Suh (2004)

Segundo este estudo de Kwon e Suh (2004), menor incerteza de comportamento dos participantes no relacionamento comercial e maior compartilhamento de informação estão positivamente correlacionados com confiança. Se confiança afeta o comprometimento entre as partes, de acordo com eles, a sustentabilidade da relação comercial estaria igualmente sendo afetada.

Estes conceitos estão presentes no modelo de Doney e Cannon (1997). Ao estudar os elementos que antecedem a ação da compra futura, estes autores relacionam posições e posturas segundo o modelo a seguir (esquema 5).



**Esquema 5:** Antecedentes e conseqüências de confiança segundo Doney e Cannon

Fonte: Adaptado de Doney e Cannon (1997)

Este modelo aponta antecedentes da confiança da empresa compradora tanto na empresa fornecedora quanto no vendedor da empresa fornecedora de tal forma que se possa antever se haveria intenção da recompra. Tal modelo indica algumas variáveis de controle que trazem à tona a importância do desempenho do produto e/ou serviço e da entrega na percepção da confiança da empresa compradora, indicando relevância do desempenho da logística da empresa fornecedora na avaliação da confiança da empresa compradora.

Conflitos nestas relações foram estudados em modelos empíricos e conceituais (DWYER; SCHURR; OH, 1987; ANDERSON; NARUS, 1990). Estes autores indicam que um dos constructos que mais impactam o nível de confiança neste tipo de relacionamento comercial é o investimento em ativos específicos aos processos transacionais ou de desenvolvimento destes processos pela empresa fornecedora. Como estes investimentos realizados por empresas fornecedoras nos processos de trocas de informações com empresas-cliente muitas vezes não são reaplicáveis a outros clientes daquelas, cria-se um vínculo entre eles, fortalecedor da confiança. Por outro lado, a possibilidade de se desenvolver negócios com clientes alternativos e utilizar-se processos semelhantes podem trazer à tona a incerteza do comportamento da empresa cliente e enfraquecer a relação de confiança.

Na logística as atividades são compartilhadas entre pessoas e a forma como as mesmas conduzem o negócio quanto à disposição de correrem riscos juntas define a qualidade e nível do relacionamento comercial. Sahay (2003) reforça as relações interpessoais, e o faz no relacionamento intra e inter-organizacionais. Este autor afirma então que não basta ao gestor de atividades de logística ser capaz técnica e operacionalmente, mas também ser capaz de desenvolver relações interpessoais, que no caso empresarial redundam em interações comerciais.

Também assim destacam Ireland e Webb (2007). O equilíbrio entre risco e poder entre as partes envolvidas em relacionamentos comerciais que percebem o desempenho logístico de uma dada empresa fornecedora mitiga o risco e a incerteza associados aos comportamentos diferentes dado a potenciais divergências entre as culturas das duas empresas. Este equilíbrio, seguem os autores, pode ser alcançado se as empresas envolvidas utilizarem alguns fatores de relacionamento como identificação de autoridade natural e/ou imposta e atuarem sob a luz de justiça.

### **2.1.5. Confiança e desempenho operacional**

Outra abordagem dá conta da relação entre confiança e desempenho operacional, este último também ligado à logística. Segundo Grossman (2004), relacionamento inter-empresarial com alta confiança e troca de informações de forma colaborativa resultam em melhorias operacionais. Cita que redução de inventários é um dos maiores problemas a serem enfrentados e seria o maior fator encorajador para o desenvolvimento de ferramentas colaborativas em logística. Inversamente, a falta de confiança entre parceiros comerciais criaria condições para que cada transação fosse verificada, aumentando os custos transacionais a níveis proibitivos em médio prazo, perdendo produtividade e eficiência (KWON; SUH, 2004).

Desempenho operacional de uma operação logística e sua relação com o tempo de duração do relacionamento comercial também é abordado por Grossman (2004). Este autor afirma que 2 processos, compartilhamento de informações e o tratamento da confiança pelas partes envolvidas em um relacionamento comercial, são vitais à empresa. Ambos tomados de forma transparente aumentariam o desempenho operacional do relacionamento comercial.

Direcionando ainda mais o tema para atividades logísticas, Moore (1998) considerou confiança relacionada a elas. Este autor estudou a relação entre empresa-cliente e empresa fornecedora na formação de alianças logísticas, ou seja, quando a empresa cliente contrata a empresa fornecedora para entrega de serviços logísticos com suposta confiabilidade. Este estudo de Moore (1998) foi realizado em um momento propício por estar o mercado se movimentando em torno de terceirizações da atividade logística. Após o momento inicial em que as empresas-cliente reconheceram que esta função poderia ser terceirizada e que havia empresas fornecedoras disponíveis para executar tal operação, a confiança percebida foi tida como aspecto relevante para este tipo de relacionamento comercial.

Neste caso, estas empresas fornecedoras são chamadas de operadores logísticos. Operadores logísticos são empresas fornecedoras independentes que provêm um ou vários serviços logísticos às empresas-cliente (também chamadas de contratantes ou embarcadores) e atuam em seu nome (MURPHY; POIST, 1998). Estes serviços são

personalizados e voltados a um relacionamento de longo prazo com o intuito de atingirem benefício mútuo (DAVIS-SHRAMEK; FUGATE; OMAR, 2007).

Apesar de não recomendar generalização dos resultados encontrados dada a diferença cultural e a indústria de operadores logísticos ser incipiente, um estudo na China de Tian, Lai e Daniel (2008) aponta alguns temas que parecem ser fundamentais na construção e manutenção da confiança no relacionamento comercial desta natureza: a) a satisfação de empresas-cliente que já mantinham relacionamento comercial com estes operadores anteriormente; b) os investimentos realizados por estes operadores na atividade específica junto à empresa-cliente; c) o compartilhamento de informações transparente e objetivo; d) a reputação destes operadores. Além disso, a confiança presente parece abrir caminho para a lealdade encontrada neste relacionamento comercial.

Seguindo no tema de operações logísticas e relacionando confiança a elas, Moore (1998) apontou que os conceitos relacionados à confiança e relação de longo prazo procedem. Aponta o autor 2 aspectos neste sentido. Primeiramente, quando houver alianças logísticas, que vai definida a seguir, estas são voltadas para o longo prazo. Em seguida, aponta que há a disposição para colaboração e compartilhamento de informações nesta condição.

Alianças logísticas intrinsecamente trazem a expectativa positiva de produzir resultados satisfatórios para ambas as partes para o longo prazo (KNEMEYER, 2003), construindo para tanto a relação com base em confiança e comprometimento.

A seguir uma abordagem distinta. Gosain et al. (2004) estudaram flexibilidade no relacionamento comercial quanto à troca possível de parceiros comerciais em negócios de comércio eletrônico. As definições sobre “oferta flexível” e “parceria flexível” são de interesse para este estudo uma vez que a troca rápida de base de fornecedores / clientes pode afetar a confiança.

Segundo estes autores, a “oferta flexível” se refere à habilidade do canal de relacionamento em trocar produtos e serviços conjuntamente com as necessidades e expectativas dos clientes, considerando seus atuais fornecedores, em reação às mudanças de mercado.

Por outro lado, a “parceria flexível” se refere à relativa facilidade em mudar de parceiros de relacionamento comercial em reação às mudanças de mercado.

Em uma outra vertente em relacionamento comercial, vertente esta ligada à operação logística relacionada ao uso de meio eletrônico, a confiança também é motivo de estudo e há resultados neste sentido indicando que poderia haver variáveis mediadoras que interviriam no processo. Agarwal e Shankar (2003) concordam que confiança percebida é especialmente crítica quando há incerteza e assimetria de informação do produto, e em um estudo do uso de meio eletrônico para troca de informação, estes 2 pontos podem estar presentes, principalmente pela impessoalidade na relação comercial.

Foi visto nesta parte da revisão bibliográfica a definição de confiança em relacionamentos comerciais e sua ligação com comprometimento, a segmentação deste constructo relacionada à maturidade de relacionamento em que duas partes envolvidas se encontram, o conflito como fator que impacta a confiança, o compartilhamento de informações como resultado de relacionamento no qual prepondera confiança, os processos para a formação de confiança e sua evolução, relação colaborativa e a confiança como sua integrante e ainda confiança relacionada a operações logísticas. Será visto a seguir o constructo logística, com um breve histórico a partir dos anos 1950.

## **2.2. Logística**

A logística não é uma atividade recente na civilização. Esta atividade remonta à Antiguidade e cobria tanto a vida civil quanto a militar, portanto tanto voltada à obtenção do alimento de um grupo quanto voltada à defesa deste contra intrusos. Recentemente no Brasil, mas principalmente a partir dos anos 1990, indústria e varejo passaram a buscar novas oportunidades, motivadas pela redução drástica da inflação com o advento do Plano Real, do aumento do comércio internacional e das privatizações de infra-estrutura.

Logística contemporânea não tem sido considerada mais como atividade secundária, mas sim como uma área estratégica e baseada fortemente em conhecimento, com considerável grau técnico de sofisticação (AOYAMA; RATICK, 2007). Apoiando-se inicialmente em atividades objetivas e diretas como armazenagem e distribuição, logística tem exercido papel preponderante na integração geográfica e cultural de empresas,

beneficiada pelo rápido desenvolvimento da tecnologia da informação aplicável a esta especialidade.

Para situar a logística e não pretendendo ser redundante quanto à economia atual, a crescente competição de mercado alavancada pela globalização, a qual justifica a necessidade de redução de inventários (apesar de não ser esta uma regra) e a redução de lapsos de tempo de reação de ciclos de produção e disponibilidade de tais inventários, criou a necessidade de execução de processos mais eficientes na troca de produtos, serviços e informações em um relacionamento comercial (GROSSMAN, 2004).

Esta competitividade também é citada por Svensson (2001), que menciona que a busca por melhores resultados exige que as empresas se exponham e tomem riscos em termos de disponibilidade de inventários mais restritos para que resulte em redução de custos operacionais. Estas reduções também se dariam através da concentração de fornecedores a fim de aumentar a possibilidade de redução de custos pelos volumes envolvidos além de procura por terceirização de atividades não relacionadas com a competência central da empresa contratante.

### **2.2.1. Definição de logística**

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2007) assim define atividades inerentes à logística:

As atividades de logística tipicamente incluem o gerenciamento de transportes de fornecimentos de matéria-prima e produto acabado assim como da distribuição de produto acabado, gerenciamento de frota de transportes, atividades de armazenagem, movimentação de materiais, execução de separação e alocação de estoques para pedidos, projeto de malha logística, gerenciamento de inventário, planejamento de fornecimento de matéria-prima / produto acabado e de demanda além do gerenciamento de operadores logísticos. Em graus diferentes, a função logística também inclui procura e seleção de fornecedores, planejamento de produção, embalagem e montagem além de serviço ao cliente. A logística está envolvida em todos os níveis de planejamento e execução – estratégico, operacional e tático. O gerenciamento da logística é uma função integrada, que coordena e otimiza todas as atividades logísticas. A logística é uma função que se integra com outras funções incluindo marketing, vendas, finanças e

tecnologia da informação. (COUNCIL OF SUPPLY CHAIN PROFESSIONALS, 2007).

Segue um breve resumo de como tem sido a evolução da abrangência da atividade logística empresarial ao longo do tempo, desde aproximadamente 1950.

Naquele período, a logística interagiu com pequenos segmentos do negócio, como gerenciamento de inventário, sequenciamento de produção e fechamento de pedidos (faturamento). Estas atividades eram realizadas independentemente do restante da empresa.

Um grande esforço em integrar a logística com o restante da empresa veio com a implementação do sistema MRP (*Material Requirements Planning*) nos anos 1970, conectando atividades de sequenciamento de produção com o gerenciamento de inventário e compras, por exemplo. Como ainda havia uma diferença a alcançar com finanças e recursos humanos, a próxima geração deste sistema, chamada de MRP II (ou *Manufacturing Requirements Planning*) nos anos 1980 foi acrescida ao sistema anterior.

O próximo passo seria a busca da integração da empresa por completo, o que veio com o ERP (ou *Enterprise Resource Planning*). Apesar de este ter dado seus primeiros passos em 1975, foi a partir de 1990 que, com a popularização das redes de comunicação baseada em servidores entre computadores com preços mais competitivos (*Personal Computers*), esta filosofia de gestão ganhou respaldo. Tido então como um grande tema a ser gerenciado, o excesso de inventário foi posto em lugar de destaque não somente na própria empresa-cliente ou empresa fornecedora, mas ao longo da cadeia de relacionamento. O ERP tem sido desde então importante ferramenta de gestão e comunicação em relacionamentos colaborativos (GROSSMAN, 2004).

As partes envolvidas em um relacionamento comercial, quando voltadas a um relacionamento de médio / longo prazo, estabelecem critérios mais restritos quanto à eficiência de processos para a garantia de repetibilidade com credibilidade destes processos. A partir de meados dos anos 1990, a logística passou a fazer parte destes critérios e exigências, de forma que o conceito de operador logístico, ou seja, terceirização da atividade logística, foi potencializado a fim de que possibilitasse aumentar o foco da empresa-cliente na sua operação principal (MOORE, 1998). Diferentemente do que geralmente se supõe, a adoção do conceito de operador logístico como terceirizador desta atividade da empresa-cliente foi mais voltada à flexibilização quanto à atualização de

tecnologias relacionadas à logística por parte do operador que propriamente à redução de custos (AOYAMA; RATICK, 2007).

### **2.2.2. Custos logísticos no Brasil em um comparativo com os USA e a relevância logística na relação comercial**

Se o desempenho da logística realmente afetar a confiança na relação comercial e, por conseguinte, a confiança determinar os aspectos de longevidade desta relação através da intenção de permanecer no relacionamento, contextualizar primeiramente a participação da logística no cenário nacional pode ser de valia na determinação da relevância deste estudo.

Da mesma forma, como termo comparativo, obter-se um paralelo com outra economia poderá reforçar a importância da logística em nível estratégico. A comparação entre Brasil e Estados Unidos é conveniente dado o tamanho desta economia em contraposição àquela, provendo dimensão mais precisa sobre este tema.

Segundo Lima (2006), no Brasil o custo logístico em 2004 era de 222 bilhões de reais ou 12,6% do PIB. Nos Estados Unidos este percentual cai a 8,1%. Estes custos em comparação com o PIB de cada país estão assim decompostos conforme tabela 1 a seguir:

**Tabela 1:** Custos Logísticos no Brasil e nos Estados Unidos em 2004

Componente	% Brasil	% USA
Transporte	7,5%	5,0%
Estoque	3,9%	2,1%
Armazenagem	0,7%	0,7%
Administrativo	0,5%	0,3%
<b>Total</b>	<b>12,6%</b>	<b>8,1%</b>

Fonte: Adaptado de Lima (2006)

Ainda segundo Lima (2006): a) o custo de estoque no Brasil é significativamente maior por ser impactado pelo custo do capital no Brasil; b) a malha de transportes nos Estados Unidos permite maior eficiência pela disposição e situação de infra-estrutura (bom estado); c) a economia americana está mais calcada em serviços e em produtos de maior valor agregado.

Segundo The World Factbook (2008), a economia dos Estados Unidos em 2007 apresentava uma proporção no PIB de 7,5 vezes superior ao do Brasil. O resultado da soma de valores de importação e exportação em módulo (sem sinal aritmético) para o Brasil representou 281 bilhões de dólares americanos enquanto que para os Estados Unidos este valor representou 3,116 trilhões de dólares americanos, apontando para uma economia significativamente mais atuante no comércio mundial que para o caso do Brasil.

A participação do Brasil no comércio mundial em 2007 nas exportações foi de 1,15% enquanto que a dos Estados Unidos somou 8,33%. No caso das importações, estes índices são respectivamente 0,89% e 14,18% para o Brasil e os Estados Unidos, segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC, 2008).

O comércio exterior de um país impacta a logística doméstica. O comércio internacional se apóia na logística doméstica, que se dá através das operações de fronteira e permite que as empresas assumam compromissos com parceiros locais através da negociação de produtos e serviços oriundos de outros países. Assim, quanto mais atuante for determinado país no comércio mundial, mais a logística local parece ter que responder por operações confiáveis, guardadas as complexidades alfandegárias de cada país.

Comparando-se o Brasil com os Estados Unidos, a atividade logística deve ter mais preponderância neste país a julgar pela relevância no comércio local e global. De outra forma: ao procurar aumentar a participação no comércio internacional, determinado país deveria procurar proteger o seu desempenho logístico para garantir parcerias comerciais de longo prazo.

Abordar logística implica abordar temas fortemente ligados ao relacionamento comercial. Utilizar a atividade logística para manutenção deste relacionamento traz relevância ao tema. Se confiança é fator potencial que possa influenciar nesta relação, tanto mais relevante se torna o estudo.

### **2.2.3. Confiança, comprometimento e compartilhamento de informações**

Alguns estudos focaram confiança e parceria comercial. Anderson et al. (1987) afirmam que confiança admite desvios (ou deslocamentos) dos resultados na relação comercial de curto-prazo se esta estiver orientada para o longo prazo.

Na contextualização do relacionamento entre parceiros comerciais, uma visão gerencial poderia indicar o que seriam as fases do desenvolvimento desta relação e como a confiança se interporia neste processo. Knemeyer (2000), em um levantamento baseado em constatações de usuários e praticantes, relaciona 4 fases de desenvolvimento de relacionamento, que vão descritas a seguir.

A primeira é a fase do desenvolvimento da relação. O conhecimento mútuo é predominante nesta fase e objetiva-se explorar limites de benefício mútuo ao procurar validar a manutenção da relação. A reputação sobre o desempenho do parceiro comercial

assim como a confiança conhecida e confirmada por outros envolvidos seria um importante ponto de partida. Uma das medidas que será tomada nesta fase é o grau de comprometimento da empresa-fornecedora ao procurar cumprir as expectativas estabelecidas, preparando-se para a próxima fase.

Na seqüência, a segunda é a fase do comprometimento. Comprometimento somente seria possível caso produtos, além de serviços, conforme as expectativas iniciais, tenham sido entregues e estejam em um nível confortável para as partes envolvidas. Neste caso, se positivo, a interdependência estaria em formação e a força deste estudo se basearia antes na capacidade de cumprir expectativas do que no tempo envolvido da relação (longevidade não estaria relacionada com este aspecto, pois ainda é esta uma relação em formação).

A terceira é a fase da integração, na qual o objetivo é manter e proteger a relação comercial uma vez que ambos os envolvidos percebem e recebem benefícios da parceria. Qualidade, tecnologia e processos de comunicação tendem a ser mais explorados e compreendidos com esforço em ambos os participantes. A análise dos fatores de desempenho e reuniões mais freqüentes compartilhando planos de negócio seriam mais usuais nesta fase do desenvolvimento do relacionamento.

A quarta e última fase, não necessariamente atingida, é a interrupção e término. O não cumprimento das expectativas de forma repetida levaria à dissolução da parceria. Porém, nesta situação, reconhece-se que o desempenho da logística é um fator que influencia a relação comercial, mas não o único.

Do ponto de vista da abordagem de relações entre os parceiros há a diferença entre a troca relacional e a troca discreta, no âmbito de relações em canais de marketing. A troca relacional difere da transacional uma vez que assume manutenção ao longo do tempo além de permitir que os participantes atinjam satisfação pessoal (MACDONALD; SMITH, 2004).

Por outro lado, da mesma maneira que Knemeyer (2000) apontou fases, Ellram e Hendrick (1995) apontaram um comportamento de parceria. Rese (2006) definiu comportamento de parceria como um mecanismo de gestão híbrido no qual forças coordenadas incluem confiança e comprometimento. E ainda, este comportamento exhibe características de planejamento compartilhado, divisão de benefícios e perdas, visão de

longo prazo, compartilhamento de experiências operacionais e controle mútuo e concomitante das operações.

#### **2.2.4. Confiança, logística e competitividade**

Confiança e comprometimento são variáveis que se correlacionam (MORGAN; HUNT, 1994). A atividade logística parece ser impactada pela confiança e comprometimento. Moore (1998) justifica a procura por terceirização da atividade logística a fim de que a empresa contratante, ao mesmo tempo em que mantém o foco em suas competências essenciais, consiga diminuir riscos financeiros em atividades para as quais não têm suficiente *expertise* ao mesmo tempo em que buscam melhoria na qualidade de serviços prestados, produtividade e conseqüente redução de custos operacionais.

Ao focar em competências essenciais internas reconhecidas, as empresas buscam vantagem competitiva. Mentzer et al. (2004) afirmam que a contribuição que a logística oferece ao consolidar uma vantagem competitiva é expressiva tanto em eficiência em se tratando de custos competitivos quanto em eficácia em se tratando de serviço ao cliente. Isto criaria valor à empresa-cliente e conseqüente satisfação.

Porém, a motivação para este estudo não é puramente operacional, segundo Moore (1998): estratégias de fornecimento de insumos, marketing global, empresas requisitadas a respostas mais ágeis e flexíveis e aumento de competitividade via redução de custos abrem a oportunidade para exploração do relacionamento comercial sob diferentes ângulos, que têm a confiança como variável.

Em logística, confiança e comprometimento são relevantes. Principalmente em relacionamentos comerciais voltados ao longo prazo. As empresas, neste sentido, são solicitadas a compartilhar informações sensíveis e estratégicas com seus parceiros, que eventualmente poderiam operar com algum de seus competidores diretos. Ações de curto prazo tendo em vista o retorno no longo prazo, como redução de custos operacionais e melhoria na qualidade do serviço prestado podem exigir sacrifícios das empresas envolvidas pelos riscos em curso (MOBERG e SPEH, 2003).

Como colocado acima, a confiança parece afetar e ser afetada por outros processos logísticos. Um exemplo é o tratamento à visibilidade de demanda no relacionamento comercial.

Menciona-se o Efeito Chicote. Efeito Chicote ou Efeito Forrester (FORRESTER, 1961) é o comportamento que se observa entre empresa-cliente e empresa fornecedora quando a informação de demanda real e prevista não são compartilhadas, o que causa instabilidade nos processos produtivos e de negócios de cada participante. O impacto evidente é na formação de estoques, com excesso ou falta em momentos subsequentes e na baixa qualidade de serviço oferecido ao cliente.

Há estudos que unem os impactos do Efeito Chicote ao compartilhamento de informações entre os parceiros comerciais. Chopra e Meindl (2003), p.ex., indicam que o conceito de confiança inclui o máximo envolvimento de cada participante com o objetivo de promover o bem-estar geral do outro. O desempenho da logística é positivamente impactado nestas condições dado ao alinhamento entre incentivos e objetivos; às medidas gerenciais e operacionais mais facilmente implantáveis; à eliminação da duplicidade de informação e atividades entre os elos (p.ex.; implantação de Qualidade Assegurada); ao compartilhamento de Plano de Negócios, dividindo informações de previsão de demanda e cronogramas de produção, resultando em melhor coordenação da cadeia.

Mas a prática deste conceito não é facilmente implementável. Apesar de ser claro como acima descrito que o compartilhamento de informações é prática saudável para os participantes, há que se frisar que os parceiros comerciais não operam sob exclusividade na maior parte das ocorrências.

Thron, Nagy e Wassan (2006) oferecem uma explicação. Apontam estes autores que se estas empresas compartilharem informações vitais ao negócio com seus parceiros, não necessária, mas possivelmente, dependendo do processo de gerenciamento de informações no parceiro, parte sensível ao negócio poderia ser inadvertidamente enviada a um terceiro parceiro, eventualmente concorrente direto do primeiro.

Em parte, isto explicaria porque estas iniciativas de compartilhamento de informações não evoluem, sendo o motivo falta de confiança um dos principais pontos alegados, fazendo com que resultados de sucesso sejam pontuais, com reflexo na formação de estoques dos envolvidos (VICS, 2008).

De acordo com Thron, Nagy e Wassan (2006), é possível que um parceiro escolha compartilhar suas informações com um outro parceiro ou com todos ao longo de seu canal de distribuição, ao mesmo tempo. Neste último caso, todos se beneficiariam de forma mais contundente pela visibilidade e transparência de dados (KLEIN et al., 2007), porém isto não se verifica em profusão no mercado. No caso de compartilhamento individualizado de informações, a empresa deverá abordar o planejamento de negócios de forma personalizada, reduzindo a eficiência dos processos como um todo.

Segundo estes mesmos autores, se a visibilidade da demanda aumenta, a eficiência do processo também aumenta. A reposição de inventário migraria de simples venda para previsão acurada e atendimento customizado, em um ambiente colaborativo.

O marketing de relacionamento (BERRY et al., 1983) capturou esta perspectiva. Não necessariamente as relações comerciais deveriam se manter apenas em caráter competitivo para obtenção de melhores resultados. Uma nova abordagem indicava que a cooperação, compartilhamento de informações e exercício de confiança mútua poderiam levar aos melhores resultados mencionados (DWYER; SINGH, 1998).

Segundo Klein et al. (2007), o desempenho logístico aumenta quando há colaboração para o compartilhamento de informações estratégicas e a competição por recursos para a personalização de serviços em tecnologia de informação. Estes autores indicam que o desempenho máximo percebido em logística entre empresa-cliente e empresa fornecedora se dá quando houver este equilíbrio em oposição a se manter somente colaborativo ou competitivo.

Nesta linha de raciocínio de relação colaborativa e compartilhamento de informações, Aoyama e Ratick (2007) sugerem que na indústria logística a maioria dos operadores logísticos escolhe a relação colaborativa com seus clientes e estes estão de certa forma dispostos a manter a relação em longo prazo desde que ajustes intermediários sejam realizados pelos operadores logísticos, fundamentados em critérios técnicos claros.

Ainda, estes mesmos autores apontam que a relação de longo prazo entre operadores logísticos e seus clientes é uma tendência tendo em vista que investimento de capital, equipamento de transporte além de infra-estrutura em tecnologia de informação sugerem alto custo de troca para ambos os participantes, e que a relação baseada em confiança é

predominante. Isto denota relevância do serviço logístico percebido entre empresa contratante e empresa contratada.

### **2.2.5. Escopo da logística e integração operacional**

Para aplicação da especialidade logística, empresas-cliente delimitam o escopo das atividades a fim de possibilitar contratação objetiva de serviços ou gerenciar claramente expectativas em seus fornecedores. A área de logística é prestadora de serviços de difícil padronização por conta do alto grau necessário de personalização de serviços requeridos por seus usuários e empresas-cliente em termos de volume, tamanho de negócios e bens além de destinos.

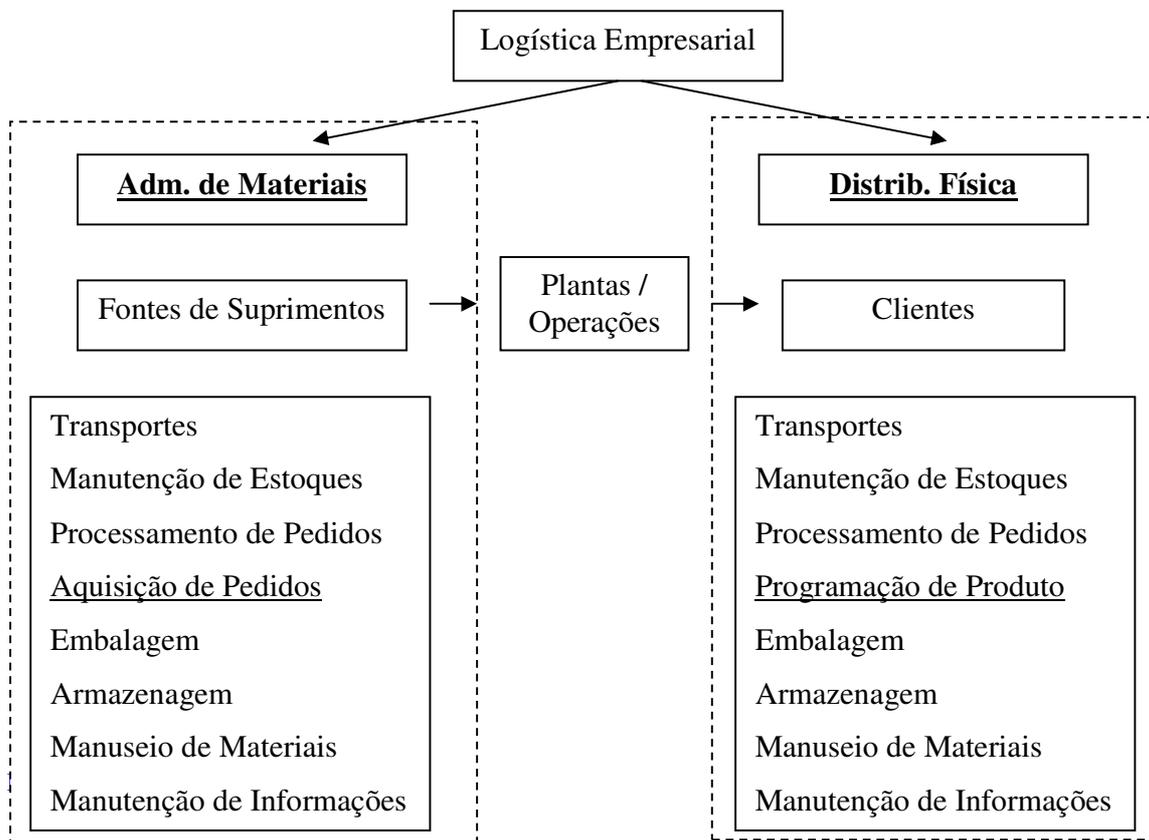
Várias áreas são cobertas pela logística, mas a lista a seguir parece resumir objetivamente este escopo (AOYAMA; RATICK, 2007; BOWERSOX; CLOSS, 2001; BALLOU, 2001): a) transporte rodoviário, marítimo, aéreo e ferroviário; b) armazenagem; c) consolidação e desconsolidação de embarques; d) montagem e embalagem de produtos acabados; e) logística reversa; f) projeção e previsão de demanda e planejamento de produção; g) processamento de ordens de venda (pedidos); h) desembaraço alfandegário em processos de importação e exportação; i) consultoria em projetos de logística e cadeias de suprimento; j) desenvolvimento de *softwares* específicos em logística; k) sistemas e processos de troca eletrônica de dados (EDI); l) projeto e manutenção de sítios na Internet voltados ao comércio eletrônico.

Seria de se esperar que nem todos os operadores logísticos ou empresas fornecedoras ofereçam todos os serviços acima com igual habilidade. Porém, segundo estes autores (AOYAMA; RATICK, 2007) a expectativa de serviços prestados certamente derivaria da lista acima em comum acordo com a empresa-cliente.

Ao procurar estabelecer o escopo da atividade logística entre empresa-cliente e empresa fornecedora, recorre-se inicialmente a Ballou (2001). Este separa as atividades da logística em atividades de entrada e de saída de produtos / serviços no sistema empresarial como segue no esquema 6 abaixo. Este autor reforça a importância do foco interno à

empresa uma vez que entende ser este a fonte para o cumprimento das necessidades dos próximos estágios da cadeia. Por foco interno entende-se que a abordagem em logística é aquela em que o planejamento e administração da armazenagem e movimentação de matérias-primas, peças, componentes e produtos acabados justificam a elaboração de um sistema tal que produza maximização de benefícios à empresa fornecedora.

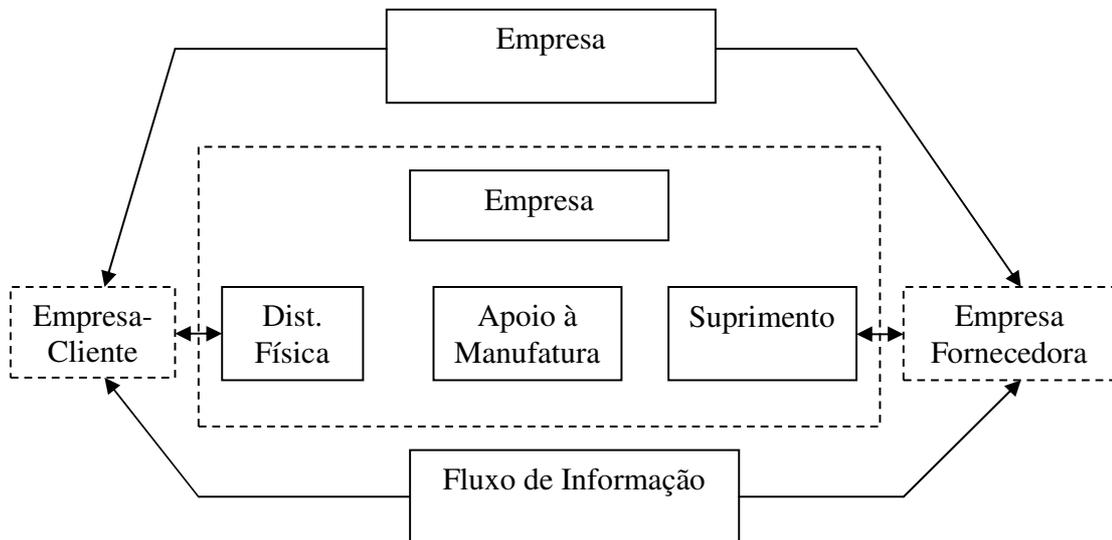
A ponte entre empresa-cliente e empresa fornecedora seria executada pela logística. Mesmo reconhecendo a importância de se satisfazer às necessidades das empresas-cliente, os autores não abordaram confiança (existente ou não) entre os envolvidos em relações comerciais como facilitadora de troca de informações.



**Esquema 6** - Atividades logísticas segundo Ballou (2001)

Fonte: Adaptado de Ballou (2001)

Os autores Bowersox e Closs (2001) incluíram a necessidade de troca de informação entre empresas-cliente e fornecedoras (esquema 7).



**Esquema 7:** Logística integrada

Fonte: Adaptado de Bowersox e Closs (2001)

Bowersox e Closs (2001) reconheceram 3 fatores ligados ao relacionamento comercial, que levavam em consideração a troca de informação e a interdependência entre a empresa fornecedora e a empresa-cliente. Primeiramente, estes autores mencionaram o risco na dependência da empresa fornecedora como fator que deveria ser gerenciado ou ao menos avaliado. Consideravam importante o compartilhamento de informações-chave para o funcionamento dos acordos logísticos.

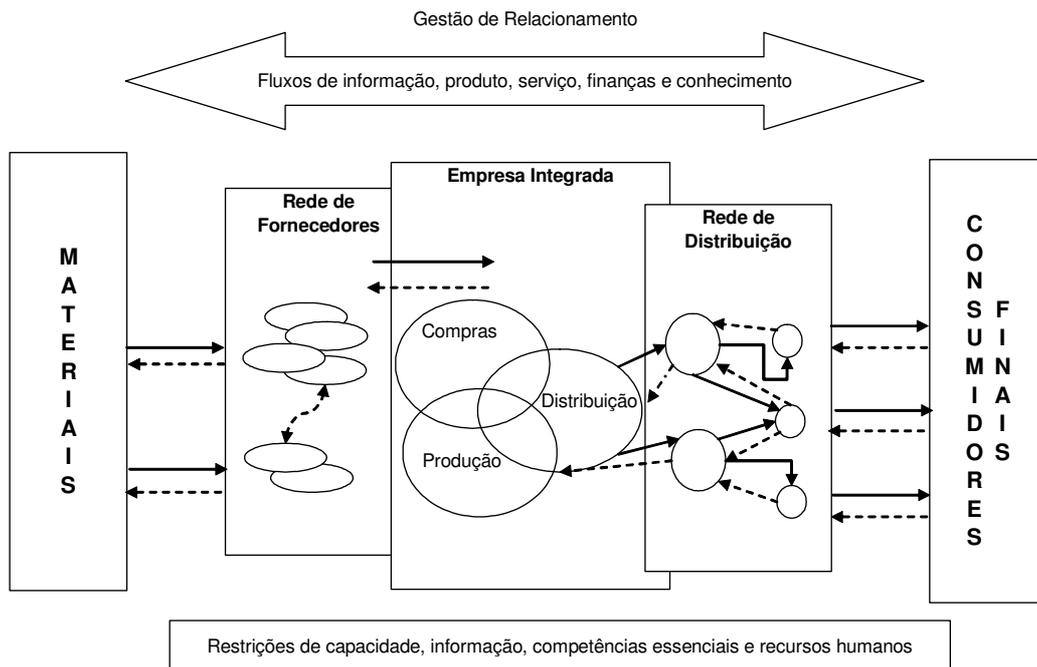
Em seguida, estes mesmos autores apontaram o poder relativo como ponto de desequilíbrio na relação comercial, fazendo com que o processo de cooperação entre as partes fosse dependente daquele que tivesse o maior poder de negociação.

Por último, Bowersox e Closs (2001) sustentavam que a liderança fosse um dos fatores presentes nas relações comerciais. A liderança forte incentivaria a comunicação informal assim como um alto nível de comprometimento.

Riscos de dependência, poder relativo e liderança são fatores que permeiam a relação comercial. Como pano de fundo, ao se procurar sustentabilidade de negócio através destes fatores, lucro e custos vêm à tona para discussão. Segundo Shapiro (2001), a redução simples de custos não levaria necessariamente ao resultado ótimo buscado pela empresa fornecedora ou empresa-cliente se abordada pontualmente, ou seja, redução localizada de custos poderia não inferir resultado ótimo ao processo. Shapiro (2001) também não considerou importante aperfeiçoar processos através do envolvimento de outras empresas de segmento similar. Para este mesmo autor, a evolução seria obtida através da melhoria de processos internos através do uso de técnicas quantitativas que pudessem medir o desempenho específico de atividades internas à empresa-cliente ou fornecedora.

Simchi-Levi et al. (2003) afirmam que melhores informações sobre demanda do mercado atenuam a amplitude da busca por seus produtos. Se for levado em consideração que tais informações podem ser obtidas através da logística e serem fornecidas consistentemente aos fornecedores, a confiança na relação entre empresas pode ser abordada de forma direta como facilitadora deste processo.

Exemplificando a importância do relacionamento inter-empresarial sob a luz da logística, a perspectiva do raio de influência não tem efeito direto apenas entre a empresa-cliente e empresa fornecedora, mas a uma gama expressiva de outros participantes da rede de relacionamentos. Veja-se o modelo proposto por Bowersox et al. (2006) para se ter esta dimensão ilustrada (esquema 8).



**Esquema 8:** Modelo geral da cadeia de relacionamentos com foco em logística

Fonte: Adaptado de Bowersox et al. (2006)

Este modelo deixa clara a integração operacional entre a empresa e seus clientes que, em suma, procuram ganhar vantagem competitiva através do suporte das redes de fornecedores e de distribuição. A perspectiva nesta rede de relacionamentos passa de negócio independente para iniciativa coordenada gerencialmente, cujo mais importante fator capacitador é a tecnologia de informação. Estes novos arranjos são interligados pela gestão integrada, capacidade de resposta e sofisticação financeira (procurando atingir o menor custo de processo).

Viu-se ao longo desta revisão que logística presume processo de comunicação, que por sua vez o constructo confiança em algum grau sempre parece participar. Será visto a seguir que ao procurar quantificar a eficiência deste processo o Nível de Serviço logístico pode suprir esta necessidade.

Breve resumo das contribuições de alguns dos autores que estudaram logística e seus entendimentos quanto à confiança entre os parceiros no quadro 1.

AUTOR	CONTRIBUIÇÃO	RELAÇÃO COM CONFIANÇA
Dornier (2000)	Classifica desempenho operacional como parâmetro de aumento de eficiência da logística.	Foco na infra-estrutura para gestão das informações e integração da logística. Aumento da relevância do papel da logística na otimização do processo de comunicação entre parceiros.
Ballou (2001)	Segmentação dos conceitos entre “Inbound” e “Outbound” (Administração de Materiais – gerenciamento de fornecimento de matérias-primas - e Distribuição Física – movimentação voltada a produto acabado).	Foco interno da empresa é razão das atividades logísticas. Valoriza as informações de mercado, mas não posiciona como se dá a interface com outras áreas para obtenção consistente das mesmas.
Bowersox e Closs (2001)	Descreve poder relativo e liderança, apontando como estes interferem no compartilhamento de informações.	Contraponto: base de comunicação é a negociação e não a confiança.
Simchi-Levi (2003)	Aponta diferentes objetivos da empresa fornecedora e da empresa-cliente como fonte de conflitos.	Confiança é abordada como facilitadora do processo de troca de informações, servindo como um dos atenuadores do Efeito Chicote.
Chopra e Meindl (2003)	Ampliam a importância logística, pois incluem modais de transporte, centros de distribuição, canais de distribuição e relacionamento com o cliente.	O desenvolvimento da confiança para a troca de informações está presente.
Bowersox e Closs (2006)	Quebra do paradigma de se ter a logística puramente linear, assumindo que cada função presume compartilhamento de informações com pares e clientes / fornecedores.	Aumento da vantagem competitiva com aplicação de Tecnologia de Informação como facilitadora de troca de informações e como formadora de confiança entre parceiros comerciais.

**Quadro 1:** Resumo da contribuição de alguns autores ao conceito de logística e relação com confiança

Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.3. Nível de serviço

Para encerrar o ciclo dos constructos envolvidos neste estudo, será visto nível de serviço. Uma vez que se quer verificar se o desempenho da logística da empresa fornecedora afeta a confiança da empresa-cliente em um relacionamento comercial voltado ao longo prazo, que por sua vez influenciaria a intenção de permanecer no relacionamento, é preciso estudar o conceito nível de serviço e relacioná-lo ao desempenho da logística. O nível de serviço se presta à medição do desempenho da logística, portanto.

Como mencionado anteriormente, a competitividade tem levado as empresas a buscarem aumento de eficiência nas diversas áreas de atuação. Em logística não é diferente, sendo que para esta discussão a eficiência está ligada ao desempenho logístico ou nível de serviço percebido pela empresa-cliente (LAI et al., 2004).

Na definição de processos logísticos, Caplice e Sheffi (1995) observam 2 pontos: a) primeiramente, a definição de resultado deve estar baseada em transações; neste caso, a transação se completa com a entrega do produto / serviço ao cliente, englobando todas as outras atividades ao longo do processo antes de atingir este objetivo; b) o processo necessita estar focado na empresa-cliente ou consumidor. A justificativa é o fato de que a distinção entre o prometido e o entregue pela empresa fornecedora permite a ela medir a eficiência logística baseada em requerimentos da empresa-cliente e não em critérios internos à empresa fornecedora, provavelmente desconexos da necessidade de mercado.

O nível de serviço em um ambiente competitivo representa o resultado do esforço da empresa fornecedora em se manter dentro dos parâmetros pré-estabelecidos ao oferecer seu serviço à empresa-cliente. Este esforço deve ser colocado dentro da perspectiva de orientação ao relacionamento comercial.

A orientação ao relacionamento se refere à pró-atividade, desenvolvimento e manutenção de relacionamento com os clientes e outros envolvidos que pretende atingir o intercâmbio de projetos e ações que atinjam relação comercial positiva, i.e., que gera lucros a ambas as partes (HARKER, 1999; RAO e PERRY, 2002).

A orientação ao relacionamento parece influenciar o comprometimento e confiança das partes envolvidas na relação de negócio. Selnes e Sallis (2003) apontam que através do

aprendizado dentro do relacionamento ambos os envolvidos, empresa-cliente e fornecedora, são capazes de identificar alternativas para reduzir custos, melhorar qualidade do serviço e criar valor à empresa-cliente. Criar valor à empresa-cliente teria lugar no contexto logístico?

Araujo et al. (1999) sinalizam positivamente. Segundo estes autores, a criação de valor à empresa-cliente se dá através de redução de custos e melhoria no tempo de reação às necessidades deste cliente. Desta maneira, afirmam que enquanto a redução de custos se dá através de otimização de transações operacionais obtidas através de compartilhamento de informações, a melhoria no tempo de reação às necessidades da empresa-cliente se dá através do foco na redução do ciclo de pedido com precisão na entrega efetiva do serviço requerido. Ciclo de pedido aqui definido como o lapso de tempo decorrido entre a colocação do pedido no cliente e a efetiva entrega de produtos e/ou serviços a este.

Este serviço mencionado carece de indicação de como deve ser medido. Isto permite que melhorias ao serviço prestado à empresa-cliente sigam na direção das expectativas da empresa-cliente (FORSLUND, 2007). Tendo os serviços características intangíveis, empresas-cliente procurarão por dimensões também intangíveis. Intangíveis porque serviços tratam informações e expectativas, que são intangíveis. Quanto à expectativa, Parasuraman et al. (1985) oferece a abordagem SERVQUAL, a qual mapeia diferenças de expectativas entre os diferentes membros envolvidos em uma relação comercial.

Vários estudos foram realizados quanto à definição de nível de serviço e dimensões logísticas do serviço esperado pela empresa-cliente. Apresentam-se alguns deles.

Os autores Chow et al. (1994) compilaram uma série de artigos na busca da definição do nível de serviço em logística. Encontraram uma profusão de conceitos e abordagens que seguiam não só o segmento em que a empresa estava colocada, mas também a estratégia adotada para se estabelecer no mercado e buscar competitividade.

Ao classificarem a literatura produzida relacionada a medidas de desempenho ou nível de serviço, estes autores (CHOW et al., 1994) pontuaram 4 estudos de interesse para esta revisão sobre nível de serviço.

No primeiro, Read e Miller (apud CHOW, 1994), há uma clara distinção entre a importância dada ao componente de qualidade na logística e as medidas sendo utilizadas, mencionando a distância entre percepção e realidade dos serviços envolvidos.

No segundo, Harrington et al. (apud CHOW, 1994) afirmaram que poderia ser desenvolvido um modelo para avaliação de nível de serviço do fornecedor dentro do contexto de logística.

No terceiro, Gassenheimer et al. (apud CHOW, 1994) listaram diferentes dimensões para avaliar o nível de serviço da logística e concluíram por 5 delas: operação para distribuição, pessoal de contato, produto e/ou suporte ao produto, flexibilidade e inovação e, por último, cobertura de inventário.

Por último, no quarto estudo listado, Cooper et al. (apud CHOW, 1994) contribuíram ao sugerirem indicadores de nível de serviço com o propósito de medir eficiência e eficácia da logística.

Na revisão de Rhea e Shrock (apud CHOW, 1994), os autores definem nível de serviço de logística como sendo o quanto uma determinada empresa aprofundaria seus ganhos e capacidades desenvolvidas em eficiência em custos, crescimento de vendas, satisfação de clientes, baixas perdas e avarias no processo, pontualidade de entrega e disponibilidade de produto entre as variáveis relacionadas à operação. Estas dimensões foram estudadas em relação ao serviço ao cliente.

Panayides e So (2005), quanto ao nível de serviço logístico, apontam que empresas-cliente em relacionamento com operadores logísticos, ao buscar alinhamento em qualidade de serviço e desempenho, procuram por dimensões tais como confiabilidade, pontualidade, tempo de reação, precisão de serviço oferecido, serviço ao cliente pré e pós-venda (disponibilidade de informação) e flexibilidade. O estudo de Forslund (2007) realizado entre 136 indústrias suecas e seus principais fornecedores, para o nível de serviço logístico, aponta as seguintes dimensões: tempo de entrega prometido, pontualidade, tratamento de pedidos urgentes, disponibilidade de inventário, não-ocorrência de avarias de transporte, pedidos entregues com precisão e disponibilidade de informações.

Lóta e Marins (2003) abordaram 4 empresas multinacionais no Brasil, uma do setor eletrodoméstico, uma do setor automobilístico e duas do setor químico com faturamento acima de 300 milhões de dólares anuais, para sugerir os principais indicadores de nível de serviço logístico. Concluíram por custo de armazenagem, entrega no prazo, giro de estoque, nível de estoque e taxa de reclamação de clientes.

Lavalle (2007) focou na qualidade do serviço da indústria de bens de consumo na percepção de supermercadistas e sugere a avaliação da satisfação das empresas-cliente através do acompanhamento longitudinal da disponibilidade de produto, consistência no prazo de entrega e tempo do ciclo do pedido, resultando no nível de serviço logístico percebido.

Para o presente estudo quanto ao nível de serviço será considerada como base a lista de dimensões proposta por Morash (2001). O estudo de Morash (2001) considerou aproximadamente 7.000 empresas de produtos e serviços do Canadá e Estados Unidos ligadas ao CLM (*Council of Logistics Management*) e que figuravam como aplicadoras de melhores práticas de mercado segundo esta entidade. Estas dimensões são: a) Serviço ao Cliente; b) Qualidade; c) Sistemas de Suporte à Informação; d) Produtividade e Custos Logísticos; e) Distribuição; f) Velocidade Operacional.

A seguir estas dimensões são definidas, quando não forem auto-explicativas.

#### A) Serviço ao Cliente

- a. Tempo de resposta a clientes-chave: segmentação de clientes para focalizar entrega de serviços prestados em nível superior e personalizados com menores ciclos de pedido ou de ajustes de processo
- b. Serviços de maior valor agregado: maior poder de personalização e acabamento de serviços prestados
- c. Diferenciação de serviços logísticos: serviços competitivos frente à capacidade e oferta de concorrentes
- d. Flexibilidade de serviço ao cliente: possibilidade de ajustes às necessidades de empresas-cliente
- e. Flexibilidade para colocação de pedidos: possibilidade de adequação na colocação de pedidos da empresa-cliente no sistema de aquisição de pedidos da empresa fornecedora segundo necessidades variáveis
- f. Soluções inovadoras

#### B) Qualidade

- a. Consistência na entrega de pedidos completos: o pedido completo é aquele que é entregue com todos os produtos e quantidades solicitadas pela

empresa-cliente; por consistência entende-se recorrência dos resultados alcançados

- b. Antecipação de problemas
- c. Minimização de rupturas de fornecimento: consistência da entrega quanto à frequência e quantidades envolvidas nos pedidos, prevenindo falta de produtos nas empresas-cliente para atendimento da demanda de seu mercado. O mesmo se aplica à disponibilidade de serviços oferecidos e prestados pela empresa fornecedora
- d. Resolução de problemas e reclamações
- e. Substituição de produtos no período pós-venda
- f. Recolhimento de produtos no mercado (*recall*): ação tomada quando se reconhecem problemas técnicos (qualidade) nos produtos após entregues às empresas-cliente

C) Sistemas de suporte à informação

- a. Notificação avançada de problemas
- b. Notificação avançada de embarques

D) Custo logístico e produtividade

- a. Baixo custo logístico
- b. Operações padronizadas
- c. Simplificação de operações

E) Distribuição

- a. Cobertura geográfica oferecida para entrega de produtos e serviços
- b. Cobertura geográfica seletiva de serviços prestados: segmentação de serviços prestados segundo importância de mercado / empresa-cliente para a empresa-fornecedora
- c. Flexibilidade de localização: centralização / descentralização de operações
- d. Flexibilidade no tempo de entrega: segmentação de serviços prestados considerando relevância acima
- e. Tempo de reação de recolhimento de produtos (logística reversa)

F) Velocidade operacional

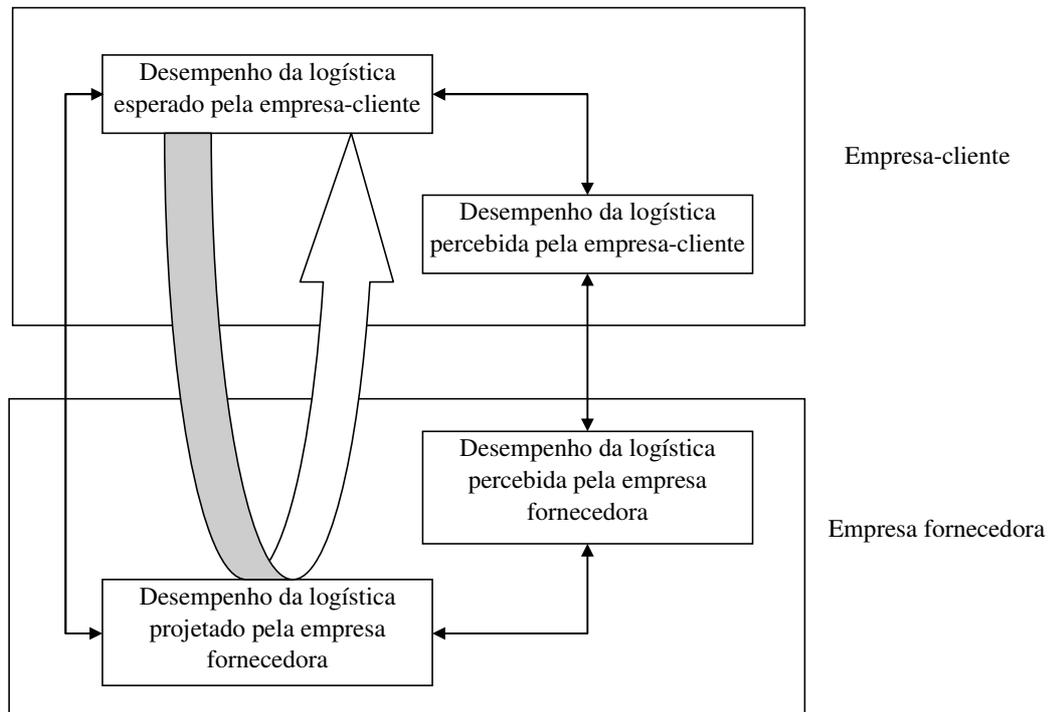
- a. Velocidade de entrega

b. Velocidade de embarque

Para os itens acima de A a F, nesta ordem, Morash (2001) classificou-os como da mais importante para a menos importante característica logística para a obtenção do sucesso junto à empresa-cliente. Como o estudo deste autor cobriu empresas de produtos e serviços, a lista de dimensões propostas foi a adotada pela sua abrangência.

Todas estas dimensões auxiliariam a empresa-cliente a manter o foco na medição do nível de serviço que a empresa fornecedora oferece. No uso destas, Forslund (2006) desenvolveu um modelo que inicia e termina na empresa-cliente (esquema 9), a exemplo de diferenças percebidas entre clientes e fornecedores da ferramenta SERVQUAL de Parasuraman et al. (1985). O resultado da pesquisa de Forslund (2006) apontou que, entre aproximadamente 500 empresas-cliente, as expectativas destas não são satisfeitas pela sua mais importante empresa-fornecedora, os parâmetros da empresa-cliente são colocados acima das expectativas de seus fornecedores, os parâmetros de serviço projetados pela empresa fornecedora é significativamente diferente como percebido por ela mesma e, finalmente, empresas fornecedoras percebem seu serviço sendo entregue em nível superior àquele que a empresa-cliente o percebe.

As diferenças de percepção são patentes e a medição de nível de serviço logístico, desde que compartilhada entre as empresas envolvidas, teria a tendência de diminuir a distância entre tais diferenças.



**Esquema 9:** Modelo Conceitual de Medição de Nível de Serviço

Fonte: Adaptado de Forslund (2006)

Foi observado o reconhecimento de diferentes autores quanto à importância da medição de nível de desempenho logístico através da procura das melhores dimensões de serviço para representá-lo. As diferentes percepções entre serviço oferecido e recebido também reflete quão importante passa a ser a medição deste índice considerando que o alinhamento entre as partes envolvidas deveria produzir efeito positivo na relação comercial. Mas isto ainda não reflete afirmativamente a intenção de manter o relacionamento comercial através da simples e direta medição do nível de serviço, utilizando as dimensões relacionadas anteriormente.

O quadro 2 traz o resumo das dimensões de nível de serviço segundo autores referenciados.

AUTOR	DIMENSÕES DE NÍVEL DE SERVIÇO
Todas as referências	Tempo de entrega comprometido entre a colocação do pedido e a sua entrega, entrega a tempo, disponibilidade de inventário implicando em velocidade de pedidos entregues em menor tempo de resposta, avarias inexistentes de transporte, pedidos corretos em termos de quantidade de itens solicitados entregues
Perry (1988)	Desempenho operacional de dimensões específicas: relações com fornecedores, lapso de tempo de fornecimento de matéria-prima, gerenciamento de transporte para empresas <i>just-in-time</i> e não <i>just-in-time</i> .
Gassenheimer et al. (1989)	Desempenho operacional da logística: duração da ordem de produção / venda, para produtos regulares, desempenho do fabricante ao cumprir prazos de entrega de produtos, disponibilidade de estoque para produtos regulares, informação pró-ativa para embarques e entregas atrasadas junto ao cliente, acuracidade do planejamento de embarque pelo fabricante / embarcador, capacidade do embarcador em cumprir o plano para embarques especiais, acuracidade em cumprir as ordens programadas.
Germain et al. (1989)	Habilidade do sistema logístico da empresa em acomodar interrupções no fornecimento, como também absorver mudanças de cronograma de produção, mudanças no produto sem interromper produção, personalização do nível de serviço, atendimento a pedidos especiais de clientes, descontinuação de produto, recolhimento emergencial de produto no mercado e interrupção do serviço de informação (p.ex., computadores fora de ação).
Cooper et al. (1990)	Encontrou variações de eficiência logística dependendo dos indicadores utilizados.
Fawcett (1990); Fawcett e Vellenga (1992)	Índices focados em Transportes: pontualidade de entrega, tempo de trânsito, taxas e preços de fornecedores, acuracidade do prestador, coordenação do equipamento, documentação, informação, perdas, avarias.
Read e Miller (1990)	Qualidade (satisfação do cliente, pontualidade de entrega, zero defeito, envolvimento dos funcionários na Qualidade, redução do custo da Qualidade, entre outros).
Harrington et al. (1991)	Desempenho do fornecedor: tempo de entrega, variabilidade do tempo de entrega, entrega do pedido total, discrepâncias.
Stock e Lambert (1992); Bienstock et al. (1997)	Entrega de pedidos emergenciais quando solicitados pela empresa-cliente
Emerson e Grimm (1996)	Disponibilidade de informações sobre atrasos
Keebler et al. (1999)	Documentação correta

(cont.)

Morash (2001)	Serviço ao cliente, qualidade dos processos logísticos, sistemas de suporte à informação, custo logístico e produtividade, distribuição, velocidade operacional
Lóta e Marins (2003)	Custo de armazenagem, entrega no prazo, giro de estoque, nível de estoque e taxa de reclamação de clientes
Gunasekaran et al. (2004)	Tempo de processamento de pedido, tempo de resposta para solicitação de informações, desempenho da entrega, tempo total de entrega do produto / serviço
Lavalle (2007)	Disponibilidade de produto, tempo de ciclo de pedido, consistência no prazo de entrega, frequência de entrega, flexibilidade do sistema de entrega, sistema de correção de falhas, sistema de apoio à informação e apoio à entrega física
Lo e Hall (2008)	Entrega a tempo (voltado a processos em terminais aeroportuários)
Rahman (2008)	Entrega a tempo como melhor dimensão de qualidade de serviço

**Quadro 2:** Resumo de dimensões de nível de serviço segundo autores em referência

Fonte: Elaborado pelo autor

Isto posto, observou-se que esta revisão discorreu sobre conceitos e estudos acerca de confiança, logística e nível de serviço. De interesse foram as exposições sobre nível de serviço logístico, pois o mesmo está diretamente relacionado ao desempenho da logística da empresa fornecedora. Estas observações estão focadas em medições e entendimentos em como melhor se dariam as medições de índices escolhidos, mas não tratam da influência de como estes comportamentos poderiam influenciar na relação comercial a ponto de interferir na intenção de permanecer no relacionamento por parte da empresa-cliente.

As exposições sobre desempenho logístico também não abordaram o eventual impacto que este traria sobre a confiança na empresa fornecedora. Neste sentido, é dúvida o ponto sobre a possibilidade de que o desempenho logístico possa interferir na confiança na empresa fornecedora a ponto de que cause interrupção na intenção de permanecer no relacionamento por parte da empresa-cliente. Nesta direção este estudo pretende contribuir para melhor compreender estas lacunas da literatura.

### 3. MODELO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES

As exposições da revisão de literatura trazidas até aqui presumem que a qualidade do relacionamento de uma parceria comercial permite atingir resultados melhores e mais duradouros. Myhr e Spekman (2005) apresentam um estudo empírico no qual a confiança antecede a comunicação colaborativa, em linha com Morgan e Hunt (1994). Os resultados deste estudo identificaram que quanto mais padronizados forem os processos, maior a confiança nos mesmos e quanto menos padronizados forem, maior a necessidade de ambiente colaborativo.

Foi observado também que o conceito de logística evoluiu através do tempo por exigência de mercado, vindo a cobrir também as relações de negócio com seus parceiros. A abordagem de que à logística interessa tão somente as atividades internas à empresa foi sobreposta por aquela em que a logística facilita a interação entre clientes e fornecedores, tornando mais relevante a informação compartilhada entre as partes.

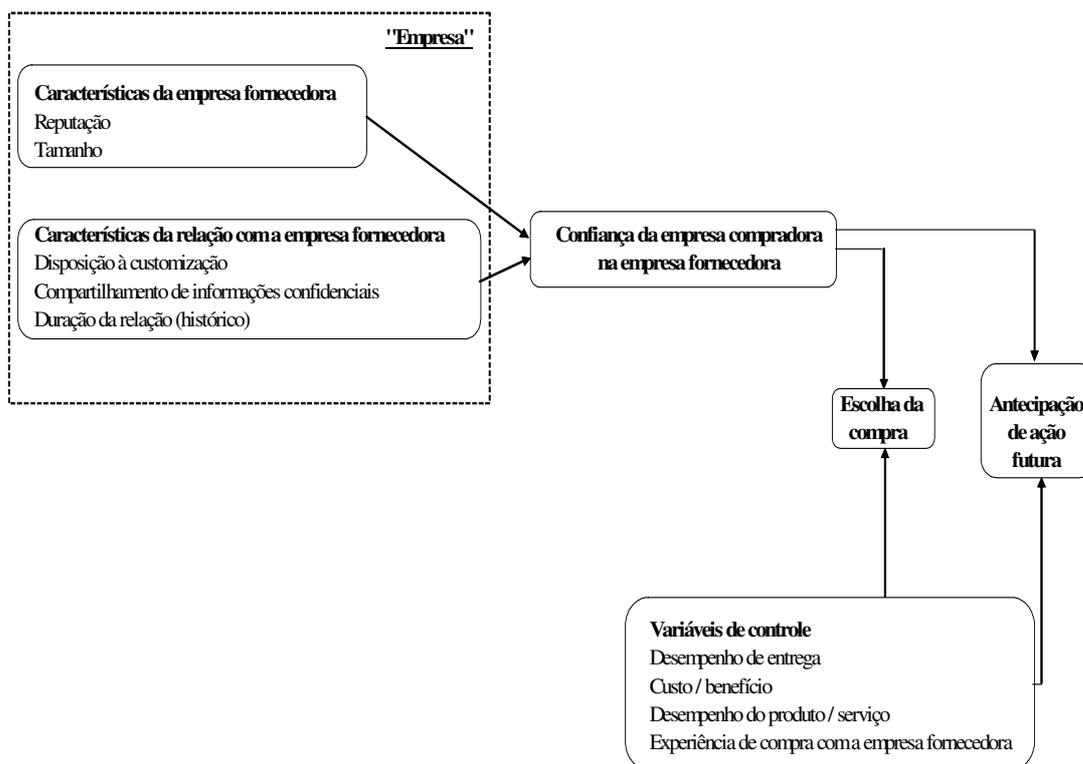
Num ambiente em que objetivos mais ousados exigem comunicação mais freqüente para serem atingidos, a colaboração toma lugar de destaque. Colaboração em ambiente competitivo não é trivial, visto que informações estratégicas devem ser preservadas ao mesmo tempo em que alianças exigem que as empresas envolvidas, ao trocar informações, disponibilizem *know-how* ao parceiro (KWON e SUH, 2004).

A rápida e eficiente troca de informações entre tais parceiros pode significar melhor atendimento de demanda de mercado. Se a relação comercial fosse impactada pelo desempenho da logística da empresa fornecedora, a confiança do comprador no fornecedor nesta relação poderia impactar de forma importante a intenção de permanecer no relacionamento (PANAYIDES e SO, 2005).

A revisão bibliográfica apontou o modelo de Doney e Cannon (1997), indicado no esquema 5, no qual antecedentes da confiança da empresa compradora na empresa fornecedora apresentam elementos que estão considerados tanto nas características da empresa fornecedora quanto nas características da relação interpessoal com a empresa fornecedora. Este modelo traz uma perspectiva de interesse uma vez que variáveis de

controle ligadas ao nível de serviço logístico estão alocadas como possíveis de impactar tanto a escolha da compra quanto a antecipação da compra futura.

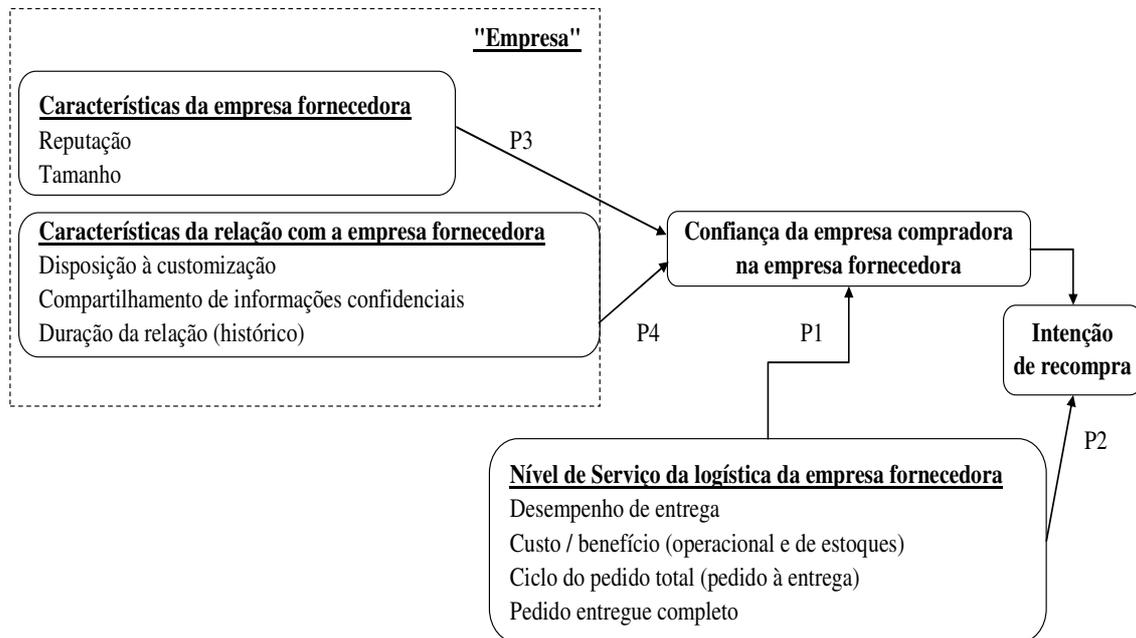
Neste estudo não é o foco a relação interpessoal entre a empresa fornecedora e a cliente. O recorte do modelo de Doney e Cannon (1997) (esquema 5), desconsiderando o comportamento pessoal do comprador e vendedor, expressa o relato acima conforme esquema 10.



**Esquema 10:** Recorte preliminar do modelo de Doney e Cannon para este estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Propõe-se o modelo abaixo, segundo esquema 11, indicando a relação direta entre confiança e intenção de permanecer no relacionamento considerando o desempenho da logística da empresa fornecedora tendo por derivação do modelo de Doney e Cannon (1997) acima mencionado.



**Esquema 11:** Modelo proposto

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelos estudos anteriores referenciados, o nível de serviço da logística tem sido acompanhado com o objetivo de obter melhores resultados operacionais de tal forma que a relação empresa fornecedora / empresa-cliente possa usufruir de melhor gestão na informação com melhor eficiência no fornecimento de produtos / serviços. O exemplo que foi dado com a contribuição de Morash (2001), discutido na revisão bibliográfica, propondo o nível de serviço em 6 frentes (Serviço ao Cliente, Qualidade, Sistemas de Suporte à Informação, Produtividade e Custos Logísticos, Distribuição, Velocidade Operacional) reforça a logística como facilitadora de processos diversos entre as partes.

A verificação do desempenho operacional logístico através de indicadores de nível de serviço revela uma possibilidade de averiguação quanto à influência da confiança da empresa-cliente na empresa fornecedora. Uma vez que a logística se propõe a realizar a aproximação entre as partes tanto do ponto de vista operacional quanto do ponto de vista de comunicação, a verificação do nível de satisfação da empresa-cliente através do nível de serviço logístico verificado apontaria para uma potencial influência da confiança nesta

relação. Como indicado na literatura revista, o desempenho logístico tem sido medido através de diferentes variáveis com o intuito de obterem-se indicações para entendimento da situação atual na prestação de serviços assim como também permitir identificar melhorias necessárias ao processo operacional ou tático.

Observa-se que o desempenho logístico no nível operacional ou tático pode cobrir itens como desempenho da entrega, desempenho do produto ou serviço oferecido, experiência de compra com a empresa fornecedora, entre outros.

O nível de maturidade da relação comercial foi citado por Agarwal e Shankar (2003) (esquema 3) no modelo que indicaram como se dá a construção da confiança através de diferentes estágios de relacionamento. Seria possível que, independentemente do nível de maturidade citado, o desempenho logístico da empresa fornecedora, medido por seus indicadores de nível de serviço, influencie a confiança da empresa-cliente na relação comercial. Esta primeira proposição (P1) possibilita considerações sobre as dimensões de nível de serviço citadas no quadro 2, resumo de dimensões de nível de serviço, já que vários estudos ali apontados trazem a oportunidade de abordar o desempenho logístico por diferentes perspectivas.

Confiança presume informação compartilhada e disposição à vulnerabilidade em troca do alcance de objetivos ousados, como já visto na literatura discorrida (SAHAY, 2003). Há, segundo estudos, propensão em se admitir que nesta comunicação haja um processo colaborativo em curso (DONEY e CANNON, 1997; SIMCHI-LEVI, 2003), caso contrário o compartilhamento não seria claro e honesto. A formação de alianças ou de ambiente propício à colaboração entre parceiros de negócio pode fazer com que a confiança estabelecida faça desta relação uma interação de longo prazo (GEYSKENS et al., 1998), o que poderia encaminhar a formação de uma nova proposição.

Morgan e Hunt (1994) relacionam confiança a comprometimento e indicam que compartilhamento de informações adequado e oportuno reforça o vínculo da relação entre os parceiros. O processo colaborativo tem ainda melhor resultado quanto maior for a capacidade técnica dos envolvidos, fazendo jus ao foco à competência essencial de cada parte. Se for possível considerar este vínculo aumentando ao longo do tempo também será possível considerar que a ação de recompra do mesmo fornecedor deverá ocorrer. Nesta posição, a redução de incertezas igualmente contribuiria para a redução de conflitos

(KWON; SUH, 2005), o que aumentaria a possibilidade da manutenção da intenção de permanecer no relacionamento.

Knemeyer (2000) indicou uma fase de integração entre empresa-cliente e empresa fornecedora na qual o compartilhamento de situações de negócio seria mais freqüente e produtivo. Com a diminuição dos conflitos e transparência na exposição de objetivos de ambas as partes, a manutenção da relação comercial seria intuitiva e, portanto, a intenção de recompra seria igualmente mantida. Com isto, uma nova proposição (P2) poderia ser oferecida levando em consideração que o melhor desempenho logístico da empresa fornecedora aumentaria a intenção de permanecer no relacionamento com o mesmo fornecedor. A afirmação desta proposição reforçaria a importância da atividade logística como fator relevante na relação comercial entre a empresa-cliente e a fornecedora.

Foi mencionado na literatura revista que há aspectos relacionados com as características da empresa fornecedora que podem influenciar a confiança da empresa-cliente. Pontos como reputação da empresa ou ainda o tamanho da mesma (GEYSKENS et al., 1998) (expressando o potencial do poder econômico e/ou coercitivo no mercado) foram indicados.

O uso do poder coercitivo poderia impedir uma oportunidade para a formação da confiança entre as partes envolvidas. Em uma relação comercial, o envolvimento no problema e na busca da solução do mesmo por parte da empresa fornecedora poderia se traduzir em relacionamento de longo prazo, menos voltado somente a ganhos econômicos e mais a um relacionamento com visão estratégica quanto à participação conjunta de mercado (SVENSSON, 2001).

O tamanho da empresa-cliente ou da empresa fornecedora poderia igualmente influenciar na formação da confiança. O estudo de Geyskens et al. (1998) aponta que algumas características de uma empresa poderiam se comportar como antecedentes da confiança. Alinhado com o uso coercitivo do poder, o tamanho da empresa, seja ela fornecedora ou cliente, poderia induzir à subserviência da outra parte que resultaria em relacionamento desigual, não propiciando a construção da confiança nem tampouco na formação de interdependência entre as empresas voltada ao longo prazo.

Com o foco voltado ao desempenho logístico, as características da empresa tal como colocadas acima poderiam influenciar a relação comercial tendo a confiança como

elemento preponderante para a manutenção deste relacionamento. Levando em consideração o desempenho logístico, observa-se a oportunidade para que seja averiguado se as características da empresa conforme modelo de Doney e Cannon (1997), que são antecedentes da formação da confiança, são relevantes à manutenção deste relacionamento comercial. Estas características, reputação e tamanho da empresa fornecedora, consideradas como antecedentes da formação da confiança segundo o modelo acima, poderiam formar uma nova proposição (P3) ao se verificar se influenciariam a permanência da empresa-cliente no relacionamento comercial, sendo o nível de desempenho logístico um ponto para abalizamento da discussão.

Doney e Cannon (1997) apontaram características da relação com a empresa fornecedora como a flexibilidade de atendimento quanto a personalizações requeridas de produtos e/ou serviços oferecidos, assim como pela abertura ao compartilhamento de informações confidenciais (apoiando o processo colaborativo) e pelo tempo do relacionamento comercial.

À semelhança do ponto anterior, com o foco voltado ao desempenho logístico, as características da relação com a empresa fornecedora tal como colocadas acima poderiam influenciar a relação comercial tendo a confiança como elemento preponderante para a manutenção deste relacionamento.

Levando em consideração o desempenho logístico, propõe-se (P4) que seja averiguado se as características da relação com a empresa fornecedora, quais sejam, disposição à customização, compartilhamento de informações confidenciais e duração da relação, que são antecedentes da confiança da empresa compradora na empresa fornecedora segundo modelo de Doney e Cannon (1997), são relevantes à manutenção deste relacionamento comercial. A proposição 4 focaliza as características da relação com a empresa fornecedora, diferentemente da proposição 3 que averigua as características da empresa fornecedora mencionadas.

Aproveitando a capacidade técnica disponível, a logística terá papel, segundo estas proposições, de colaborar com o estabelecimento de melhor nível de confiança na relação

comercial e levar esta relação a um ciclo virtuoso quanto à intenção de permanecer no relacionamento. Estas proposições serão discutidas segundo o método descrito a seguir.

## **4. MÉTODO**

Nesta seção se descreve o método proposto e como foi operacionalizado para se determinar como o desempenho da logística da empresa fornecedora se relaciona com a confiança do parceiro comercial, eventualmente influenciando a intenção de permanecer no relacionamento.

### **4.1. Abordagem da pesquisa**

A pesquisa realizada teve aspecto qualitativo. O enfoque qualitativo, segundo Sampieri et al. (2006), é utilizado para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Neste tipo de abordagem, as descrições e observações são obtidas através de coleta de dados sem medição numérica, mas permitem tabulações de respostas de tal forma a orientar a conclusão do estudo. Para este projeto, as proposições foram indicadas no tópico anterior e a pesquisa de campo se prestou a nortear a obtenção de conclusões preliminares para as direções sugeridas nestas proposições.

Como estudo qualitativo, este estudo não pretende generalizar seus resultados nem tampouco obter amostra representativa, como se verifica adiante. Mas sim procura abrir a questão para estudos qualitativos e quantitativos posteriores.

Conforme Sampieri et al. (2006), o objetivo de estudos exploratórios é examinar um problema de pesquisa pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes. A literatura apresentada refletiu estudos sobre desempenho logístico que impactam a intenção de manutenção da relação comercial. Também a literatura refletiu estudos sobre o impacto da confiança na manutenção desta relação. Observa-se a oportunidade para uma investigação sobre a influência que o desempenho logístico da empresa fornecedora exerceria na empresa-cliente, verificando se há alteração na confiança que esta empresa-cliente nutre pela empresa fornecedora, independentemente do nível de maturidade da relação comercial.

De uma forma diversa, observa-se uma oportunidade para averiguar se um melhor desempenho logístico da empresa fornecedora influenciaria na intenção da empresa-cliente em se manter na relação comercial.

Também se vê oportunidade em investigar se as características da empresa fornecedora quanto à reputação e tamanho e se as características da relação, por exemplo, duração da relação comercial com a empresa fornecedora, influenciam a intenção de a empresa-cliente se manter no relacionamento comercial com a empresa fornecedora. Estes pontos baseiam a característica exploratória deste estudo.

#### **4.2. Plano de ação para tomada de dados no campo**

Na definição do modelo de pesquisa qualitativa, há a necessidade de indicar o plano de ação que no campo será utilizado para coleta de informações e qual a estratégia será adotada para abordar de que forma o desempenho logístico afeta a confiança de uma relação comercial e por sua vez a intenção de permanecer no relacionamento. Não havendo a manipulação de variáveis no ambiente pesquisado, o modelo será não-experimental.

Ainda, a tomada de dados no campo se dá em um único momento e não se leva em consideração eventuais tendências de mudança de comportamento ao longo do tempo. Esta pesquisa não-experimental utiliza um modelo transversal exploratório na coleta de dados de campo, preparando o campo para novas pesquisas nesta área (SAMPIERI et al, 2006).

Para a tomada de dados no campo, não se pretende alcançar a população como um todo. De interesse, aquele que efetivamente percebe como o desempenho logístico pode afetar a intenção de permanecer no relacionamento e se o desempenho logístico afeta a confiança na relação deve ser o alvo da pesquisa. O representante da operação logística da empresa-cliente percebe os problemas enfrentados pelas duas partes, empresa-cliente e empresa fornecedora, com maior facilidade, mas não tem influência direta na intenção de manutenção do relacionamento comercial.

### **4.3. Alvo da pesquisa e unidade de análise**

Neste estudo, na empresa-cliente, o representante desta relação pertence à área comercial e deve possuir 2 características mínimas seguintes, uma vez que se pretende investigar a intenção de permanecer no relacionamento com os elementos desempenho logístico e confiança presentes: a) este indivíduo deve ser capaz de interferir na relação comercial, sendo um comprador com autonomia de, em última instância, romper a relação comercial pela quebra de confiança ou por desempenho logístico insatisfatório oferecido e; b) decorrente da primeira, este indivíduo deve perceber qual o desempenho logístico oferecido pela empresa fornecedora para que a ele seja possível tomar decisões tendo em vista suas próprias observações.

Fica definido que a unidade de análise ou quem será o foco para prover informações alinhadas com este estudo será a empresa-cliente, aqui representada por seu comprador como respondente, desde que este tenha autonomia para, em última instância, romper uma relação comercial e que perceba objetivamente qual o desempenho logístico oferecido pela empresa fornecedora. A hierarquia de empresa para empresa é variável e ao identificar quem seria o respondente, procurou-se antes por aquele que possui autonomia na tomada decisão que propriamente pelo nome do cargo envolvido dentro da área de Compras. No caso da abordagem deste estudo, o enfoque qualitativo não necessariamente exige que o grupo escolhido seja representativo da população-alvo.

### **4.4. Caso**

A escolha das empresas-cliente baseadas na unidade de análise indicada será não-probabilística ou de conveniência tomando o enfoque qualitativo (SAMPIERI et al., 2006), considerando que não há completo interesse quanto à possibilidade de generalização de resultados. Os respondentes, compradores, conforme características listadas no tópico

anterior, que foram selecionados permitiram acesso à coleta de dados (entrevistas), portanto utilizando procedimento informal para esta seleção.

Uma grande empresa fornecedora nacional de capital aberto no segmento de bens de consumo e faturamento anual acima de 2 bilhões de reais serviu de fonte como a empresa fornecedora das empresas-cliente acima, sendo que o universo de suas empresas-cliente compreende aproximadamente 4.500 empresas ativas que compraram ao menos 1 vez por mês nos últimos 6 meses.

Por conveniência, foram escolhidas 5 empresas-cliente que deram acesso à área comercial cujos respondentes possuem as características acima: detêm o poder de romper uma relação comercial por quaisquer motivos e que percebem o desempenho logístico de seu fornecedor.

As empresas-cliente selecionadas são focadas na aquisição de produtos de bens de consumo de Cosméticos, representando ao todo 6,3% de participação na venda desta empresa-fornecedora e são consideradas por esta empresa fornecedora importantes parceiros comerciais quer pela força de compra quer pela formação de opinião junto aos seus próprios clientes. Uma similaridade entre as empresas-cliente selecionadas é que todas compraram produtos da empresa-fornecedora apontada ao menos 1 vez por mês em todos os últimos 6 meses.

Os canais de distribuição a que as empresas-cliente pertencem e as respectivas participações nos negócios da empresa fornecedora estão listadas abaixo na tabela 2.

**Tabela 2:** Posição da empresa-cliente relativa à empresa fornecedora

Cliente	Canal de Distribuição	% participação no faturamento empresa selecionada
A	Distribuidor	0,8%
B	Distribuidor	1,4%
C	Varejo	0,4%
D	Atacado	1,0%
E	Atacado	2,7%
<b>Total</b>		<b>6,3%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### **4.5. Preparação para coleta de dados e ferramenta adotada**

A coleta de dados neste tipo de pesquisa pode se dar, entre outras ferramentas, através de entrevistas abertas. Apoiado na seqüência da revisão bibliográfica anterior foi elaborado um roteiro de entrevista (apêndice 8.1) que orientou a formação de ambiente propício à entrevista e através dos temas estudados na referida revisão formaram-se questões para obtenção de dados dos respondentes. Este roteiro baseou-se em vários estudos anteriores relacionados com o tema (MORASH, 2001; GUNASEKARAN et al., 2003; KNEMEYER et al., 2003; MOBERG e SPEH, 2003; KWON e SUH, 2004; CLOSS et al., 2005; MYHR e SPEKMAN, 2005; FORSLUND, 2006; KLEIN et al., 2007; PIGATTO e ALCÂNTARA, 2007).

As questões foram abertas a fim de que pudesse se obter dos respondentes respostas que norteassem a relativa falta de informações precisas sobre o assunto (desempenho logístico, confiança e intenção de permanecer no relacionamento) e abrir a oportunidade para exploração do tema através de entrevistas diretas.

Estas questões exploraram os seguintes temas do ponto de vista da empresa-cliente: a) abordagem genérica, na qual se pede a definição de um bom fornecedor e se observa a importância que se dá a bons e maus fornecedores na manutenção da relação comercial tendo a logística da empresa fornecedora como pano de fundo; b) definição de confiança e aspectos que abordam primariamente o relacionamento comercial, mas não impedindo menção à relação interpessoal; c) características da empresa fornecedora no que diz respeito à sua reputação e tamanho e a influência eventual na confiança do relacionamento comercial; d) características da relação com a empresa fornecedora no que diz respeito à resposta desta quanto à disponibilização à customização e compartilhamento de informações sensíveis ao negócio de ambas e influência na confiança no relacionamento comercial; e) confiança no relacionamento comercial, que busca o conceito de confiança tal como vista pela empresa-cliente e quais aspectos esta confiança apresenta que influenciam a intenção de permanecer no relacionamento; f) interdependência e dependência e a influência destas na confiança no relacionamento comercial; g) longevidade de interações comerciais e a influência desta na confiança do relacionamento comercial; h) aspectos

operacionais da logística da empresa fornecedora e sua influência na confiança da relação comercial; i) desempenho da logística da empresa fornecedora, no qual se verifica qual o entendimento e interpretação do nível de serviço da logística da empresa fornecedora e a influência eventual na confiança no relacionamento comercial; j) avaliação qualitativa de principais indicadores de nível de serviço e influência na confiança; l) confiança, riscos envolvidos e resultados de negócio; m) confiança e recuperação tanto de negócios como de relacionamento comercial.

A forma pela qual as perguntas foram propostas aos respondentes seguiu o racional da técnica de “*repertory grid*” adaptado. Esta técnica foi idealizada por George Kelly em 1955 e deriva de sua Teoria dos Constructos Pessoais. A partir dos casos identificados de empresas pediu-se que, tomando-as em grupos de 3, quais as qualidades que duas delas apresentam que a terceira não seja capaz de oferecer. Fazendo com que se cobrissem todas as combinações possíveis dentro do tempo dado ao entrevistador, qualidades e oportunidades das empresas fornecedoras foram sendo obtidas sucessivamente até que por conveniência se entendesse que não houvesse pontos restantes a explorar e as respostas pudessem ser tabuladas em momento posterior durante a compilação de resultados.

A partir deste processo de obtenção qualitativa dos dados foi possível tabular as respostas dos respondentes para que o ponto subsequente fosse a pontuação dos temas perguntados. Esta pontuação foi diretamente extraída do respondente quando a mesma se tratava de variável mensurável e perceptível pelo mesmo ou pontuada pelo autor quando a comparação entre as respostas possibilitasse a consideração da intensidade das considerações dadas pelos respondentes.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo consolidam-se as informações de forma estruturada segundo temas distintos que permearam tanto a revisão bibliográfica quanto questionamentos presentes no desenvolvimento do estudo. A base para a discussão destes resultados é o conjunto de respostas e observações obtidas durante as entrevistas cujo conjunto está no apêndice 8.2.

### **5.1. Transparência na comunicação e gestão de conflitos**

Os respondentes coincidiram em valorizar positivamente o processo de comunicação entre seus parceiros comerciais (GROSSMAN, 2004). Homogeneamente, estes respondentes declararam-se disponíveis para oferecer dados de seus negócios e detalhes operacionais (logísticos) à empresa fornecedora como demonstração de abertura ao desenvolvimento comum dos negócios. A procura por segmentos de mercado não explorados que exigem desenvolvimento de estratégias específicas operacionais (logística personalizada) exige comunicação clara e pró-ativa segundo todos os respondentes.

“Temos o interesse em dividir os dados de mercado com nossos parceiros de negócio. Isto tem se provado eficiente e, ao mesmo tempo, lucrativo” (respondente 5).

Pela metodologia adotada, os respondentes escolhidos para a coleta de dados pertencem à área comercial da empresa-cliente, havendo o reconhecimento que a comunicação tenha presença forte nas suas atividades. O que se constatou, porém, foi que a comunicação é valorizada em intensidades diferentes entre os casos escolhidos.

Em 4 dos 5 casos verificados, a comunicação se dá estruturada e formalmente (AGARWAL; SHANKAR, 2003; SIMCHI-LEVI et al., 2003). A elaboração de planos de negócio compartilhados demonstra a predisposição da empresa-cliente em se aproximar da outra parte assertivamente assim como também permite o uso de ferramenta de acompanhamento de projetos pré-alinhados. “Acesse meus dados através da Internet. Alinhamos nossos objetivos e monitoramos nosso progresso. Pequenos ajustes serão feitos,

mas o resultado será positivo, acredite!” (respondente 3). “Reconhecemos a importância do compartilhamento de informações, mas não estamos preparados” (respondente 4).

Por plano de negócios entende-se que a estratégia da empresa é estruturada de forma a permitir o acompanhamento da implementação de projetos e ações direcionadas a gerar ganhos esperados na área comercial e na participação de mercado. A informação da previsão de demanda, que deriva da expectativa realizável a partir destas ações, é informação sensível que a empresa-cliente se dispõe a compartilhar, conforme os respondentes entrevistados. Ou seja, a disposição para compartilhamento de informações a fim de buscar evolução em participação de mercado parece estar presente na estratégia geral das empresas-cliente, fortalecendo a comunicação como processo-chave de negócios (DORNIER, 2000; THRON; NAGY; WASSAN, 2006).

Declarou o respondente 5: “Construímos times multifuncionais com o propósito explícito de melhoria de comunicação e compartilhamento de dados. Somos comprometidos com o resultado através de união de esforços”.

A elaboração destes planos de negócio em conjunto trata de informações sensíveis compartilhadas, normalmente estratégicas, que podem provocar o sucesso ou o fracasso de iniciativas comerciais das partes envolvidas (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2007). Em todos os casos se mencionou que a confiança na outra parte é expectativa básica para elaboração deste plano. “Não elaboro plano de negócios com um parceiro que eu não confio. É perda de tempo além de não ser saudável ao meu negócio!” (respondente 1). Adicionalmente o respondente 5 apontou: “Além de tudo, se o fornecedor não possuir capacidade técnica para absorver necessidades e realidades para realizar um plano de negócio, aborto a iniciativa”.

Fica claro pelas entrevistas que o fato gerador, a área comercial, tem na logística uma base para seus planos, mas se o seu desempenho correspondente for baixo, este não é impeditivo para a elaboração de novos planos. “A relação comercial é mais importante que qualquer outro fato entre as nossas empresas. Porém, quando a logística não acompanha nossos planos, há desgaste na relação. Não interrompemos as negociações, mas não progridem como deveriam” (respondente 2).

Os respondentes de forma geral avaliam o bom fornecedor como aquele que é capaz de entregar a tempo os produtos acordados comercialmente (FAWCETT *et al.*, 1992; RAHMAN, 2008). Apenas 1 dos respondentes definiu, com maior abrangência, o bom

fornecedor como aquele capaz de construir e entregar processos de troca de informação consistentes ao longo do tempo, os quais incluem, mas não se limitam a atividades transacionais, valorizando o processo de comunicação como elemento fundamental na relação comercial (AGARWAL; SHANKAR, 2003).

Este respondente (5) em particular assim pontuou: “Se o fornecedor cumpre regras básicas logísticas, como por exemplo, entregar os acordos firmados conosco, os negócios progridem rapidamente. Isto porque acredito que a comunicação entre nós é clara”.

Todos os respondentes reconhecem fornecedores que são melhores que outros através da consistência de resultados prometidos e cumpridos. Apesar desta regularidade mencionada, identificada nos fornecedores que não cumprem previsivelmente seus acordos, a manutenção da relação comercial para todos os casos verificados focaliza-se na rentabilidade dos produtos envolvidos. Se houver rentabilidade, quaisquer outros pontos de discussão são relevados e contornados, mesmo que seja baixa a reputação da empresa fornecedora (DONEY; CANNON, 1997), a menos que a relação custo / benefício se mostre ineficiente.

De forma clara e direta, o respondente 1 apontou: “Se não há comunicação e confiabilidade nos acordos firmados, procuro do fornecedor apenas produtos que me dêem rentabilidade. Com o tempo, a empresa (fornecedora) não resiste e sai do mercado. Então me foco em resultados de curto prazo”.

Do ponto de vista da comunicação, os respondentes percebem que bons fornecedores fazem bom uso desta para compartilhar expectativas geradas e para permitir fluxo contínuo de negócios enquanto que a outra categoria de fornecedores é percebida como incapaz de utilizar comunicação tanto com as empresas fornecedoras quanto com as áreas dentro de suas próprias empresas, demonstrando dificuldade de promover integração interna (MYHR; SPEKMAN, 2005).

Disse o respondente 4: “Estamos atrás dos nossos concorrentes e reconhecemos a deficiência. Precisamos nos preparar para compartilhar melhor nossas necessidades”.

O mau desempenho logístico não é capaz de interromper uma relação comercial por si só e os conflitos que a logística gera por conta de eventual baixo desempenho da empresa fornecedora foram mencionados de forma homogênea apenas como elemento de desgaste e

de distração na relação comercial, reconhecendo que na discussão o conflito é esperado e tido como normal, alinhado com Lockamy e Smith (2000).

Aponta o respondente 1: “Nunca interrompi uma relação comercial por conta de baixo desempenho da logística de nenhum fornecedor. Em caso extremo, diminuo o volume de compra para evitar desgastes maiores”.

Conflito não é utilizado por nenhum dos respondentes como ferramenta geradora de negócios, todos reconhecendo que a falta dele permite progresso mais acelerado na condução dos negócios (KWON; SUH, 2005).

“Conflito é parte do jogo. Sem ele não é possível fazer bons negócios. Mas cuidamos para que não se torne anti-produtivo” (respondente 4).

Apenas 1 entre os 5 respondentes colocou veementemente que a atitude pessoal do vendedor produz impacto na relação comercial. “Valorizo fortemente a atitude pessoal do vendedor. Interrompo uma relação comercial se o vendedor não se porta bem comigo. Faço a empresa dele perceber que com ele não há progresso” (respondente 4).

Como a interação entre as partes se dá através de contratos e acordos formais, a maioria dos entrevistados reconhece pouca influência do vendedor neste sentido, e sim apenas como representante para assuntos comerciais de sua empresa fornecedora. Porém, afirmaram que a atitude positiva do vendedor auxilia no fortalecimento da relação comercial. Apenas em casos extremos, como a desonestidade para com o respondente, esta relação estaria seriamente comprometida. A atitude pessoal do vendedor pode afetar o desenvolvimento de novos negócios, mas não a intenção de permanecer no relacionamento, predominando a abordagem calculativa, como se viu na revisão da construção da confiança segundo Lewicki e Bunker (1996) e Doney e Cannon (1997).

Neste sentido, disse o respondente 1: “Deixo clara a relação comercial através de pedidos colocados. Podemos falar de tudo, mas o combinado é o que está escrito!”.

## **5.2. Construção da confiança, comprometimento e relação de longo prazo**

Quatro dos 5 respondentes não mencionaram espontaneamente a confiança como fator fundamental na condução de negócios. O objetivo seria esclarecer se há motivação dos respondentes em desenvolver relacionamento comercial voltado ao longo prazo e a confiança ser fator gerador de negócios (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Apenas o respondente 4 declarou: “Se eu não confiar na empresa, não prossigo negociando com esta empresa!”.

Ao solicitar a definição de comprometimento e confiança (MORGAN; HUNT, 1994), o resultado não foi unânime. Apenas um dos respondentes apontou comprometimento e confiança de forma clara e distinta, indicando que da confiança deriva o comprometimento, sendo que este seria reflexo da constância dos resultados de curto prazo entregues ao longo do tempo (transacional), enquanto que a confiança seria a constatação de ser o comprometimento inerente ao comportamento da empresa fornecedora ao longo do tempo.

Assim colocou o respondente 5: “Comprometimento é relacional, confiança é transacional. Se a minha empresa verifica que o fornecedor é capaz de cumprir seus acordos com consistência, a base para a confiança está formada”.

A origem da empresa de 1 dos respondentes apontou para o relacionamento com pequenos fornecedores fiéis que a apoiaram desde a formação da mesma. Em períodos de crise a maior parte deles acreditou que deveriam se unir para ultrapassar estes momentos. Desta forma, a fidelidade é mútua e valoriza-se o tempo de duração da relação comercial como fator preferencial para manutenção desta relação.

Antigos parceiros comerciais e, ainda mais, se forem empresas fornecedoras de pequeno porte, são valorizados, pois a procura por nichos de mercado e a capacidade de se negociar em posição favorável frente a estes parceiros são elementos considerados relevantes.

Aponta o respondente 3: “A empresa precisou muito destes parceiros no passado. Agora damos o apoio que eles merecem. Apesar de novas empresas terem lugar conosco, valorizamos a antiguidade da relação comercial. Principalmente se forem pequenas empresas, porque foi assim que começamos”.

Para os outros respondentes, a confiança fica diminuída frente ao comprometimento, fazendo com que o sucesso de operações e atividades transacionais tenha mais relevância frente àquelas voltadas ao longo prazo (MOBERG; SPEH, 2003). A abordagem e objetivos de curto e médio prazo permearam todos os resultados e respostas.

Quando perguntados em momentos diferentes sobre a existência ou não de vantagem do relacionamento de longo prazo, não houve posição veemente de nenhum dos respondentes sobre a necessidade de buscar este tipo de ligação como objetivo último. Comprometimento e confiança, ligados ao longo prazo, representaram elementos desejáveis, mas não imprescindíveis à relação comercial (GROSSMAN, 2004).

Disse o respondente 5: “Antiguidade no relacionamento comercial nos diz pouco. Precisamos nos modernizar continuamente sob pena de perdermos competitividade”.

E assim se expressou o respondente 1: “Valorizamos o negócio de hoje”.

Percebeu-se que confiança tem seu espaço restrito na relação comercial dada a formalidade existente nesta relação na maior parte dos casos verificados. A formalização dos acordos diminui a incerteza do que se espera receber, fruto do acordo tratado, fazendo com que confiança seja fruto de relacionamento antes pessoal que comercial (KWON; SUH, 2005). Diferentemente do comprometimento, que se volta às ações do longo prazo, segundo os respondentes. De igual forma, nenhum dos respondentes investe em tempo ou ferramenta para testar ou colocar à prova o comprometimento ou a confiança em seu parceiro comercial. Ao contrário, ao sinal de falta de comprometimento ou de desmerecimento de confiança que foi construída ao longo do tempo, o retrocesso na relação comercial parece ser inquestionável, ainda que mantida por pontos mencionados no item 2.1.3 (LEWICKI; BUNKER, 1996).

Em nenhuma das entrevistas realizadas a confiança foi ressaltada como definida por Sahay (2003) no sentido de se abrir a própria posição procurando vulnerabilidade no curto prazo para alcançar resultados mais ousados no médio e longo prazo. Assim como também nenhum destes respondentes reconhece que o comprometimento está voltado ao longo prazo e que a confiança dele deriva (MORGAN e HUNT, 1994) num segundo e mais evoluído estágio do relacionamento comercial. A visão de curto e médio prazo permeia estas relações de forma geral para todos os respondentes.

Segundo o respondente 1, “Não há espaço para confiança sem formalidade. O que é acertado em uma negociação comercial deve ser expresso documentalmente para evitar desconfortos futuros”. O processo mostra evidências em ser calculativo (DONEY; CANNON, 1997).

Ao serem perguntados se confiar em um parceiro comercial induz à incertezas no relacionamento comercial, quase unanimemente os respondentes responderam negativamente uma vez que a formalização dos contratos evita desencontro de informações e mitiga desgastes na relação comercial. Mesmo o respondente que representa a empresa-cliente mais desenvolvida frente às outras quanto ao entendimento e uso de processos logísticos afirmou que a incerteza é fruto da falta de processos claros de comunicação e não o inverso. Ainda, a falta de confiança impede ou prejudica a intenção de permanecer no relacionamento como afirmado pela maioria dos respondentes.

Respondente 5: “Processos claros e comunicados não dão espaço para incertezas”.

A relação entre dependência em um fornecedor e formação de confiança não pareceu fazer sentido para nenhum dos respondentes (CHANDRA; KUMAR, 2001). Se houver rentabilidade da marca haverá interesse na compra contínua dos produtos da empresa fornecedora, mas este fato pouco auxilia na construção do fator confiança, conforme relataram os respondentes.

“A rentabilidade da marca ou produto é relevante na negociação comercial. A confiança no parceiro vem da certeza de que este continuará a investir em novos produtos ainda mais rentáveis” (respondente 2).

Em todos estes casos acima é possível afirmar que a construção da confiança se dá pelo processo calculativo, no qual uma parte processa e interpreta o risco que a outra corre ao procurar atividades conflitantes à manutenção do relacionamento de longo prazo, conforme Agarwal e Shankar (2003), revistos na literatura deste estudo.

Ao se referirem ao modelo de Geyskens (1998), mencionado na revisão bibliográfica, verifica-se que os antecedentes da confiança, interdependência e comunicação, foram reconhecidos pelos respondentes como influenciadores na construção da confiança. Interdependência ou ainda dependência na empresa fornecedora e o processo de comunicação foram mencionados espontaneamente pelos respondentes como elementos relevantes na relação comercial.

“Não vemos restrição ao nos colocarmos dependentes de fornecedor quanto a produtos oferecidos. A relação comercial leva vantagem para ambos os lados se bem tratada” (respondente 2).

“Comunicação clara e processo bem definido produz resultados bons e previsíveis” (respondente 5).

Resultados operacionais, que aqui se traduzem por desempenho logístico, fazendo parte dos antecedentes da confiança, se mostraram qualitativamente incapazes de interromper uma relação comercial. No modelo referido, as conseqüências de resultados operacionais influenciariam a orientação do termo da relação, i.e., melhores resultados levariam a relações de longo prazo. Neste sentido, as entrevistas tomadas não desafiaram este modelo. O que se depreenderia do modelo é que também maus resultados operacionais levariam a relações de curto prazo. No contexto da avaliação do desempenho logístico, o que se verificou pelas respostas foi a incapacidade do mau desempenho atingir o ponto da interrupção da relação comercial, ainda que eventualmente afete a confiança.

Conforme o respondente 1, “pode haver o desgaste, mas não interrompemos a relação comercial. A menos que seja inadministrável”.

Observa-se que o modelo de Kwon e Suh (2004) também revisto na literatura propõe antecedentes semelhantes, mas com adição de variáveis de relacionamento social. Ao fazer a ligação deste modelo com o do presente estudo, a pesquisa de campo sugere que o impacto destas variáveis não é relevante ao processo. Estas variáveis, satisfação percebida, reputação do parceiro e conflito percebido, foram exploradas nas entrevistas e todas elas foram colocadas em segundo plano quando contextualizadas na relação comercial tendo a confiança como base desta relação.

Estas variáveis poderiam influenciar o aspecto da confiança na relação pessoal dos atores deste processo comercial. Como foi visto nos resultados das entrevistas, o desempenho logístico não afeta a confiança apesar de poder desgastar a relação comercial por conta de baixo nível de serviço. A intenção de permanecer no relacionamento segue válida independentemente do desempenho logístico e da confiança que o mesmo auxilia a construir, mas com diferentes motivações: se o desempenho logístico for alto, a intenção de permanecer no relacionamento implica em desenvolvimento de novos negócios. Se não for

alto, a rentabilidade da marca ou do produto ditará o objetivo a alcançar na relação comercial.

### **5.3. Logística e nível de serviço como facilitador da relação comercial**

Entre os respondentes, um é formador de opinião (Atacado) em operação com grande penetração no mercado quanto ao desenvolvimento de melhores práticas. Um outro respondente opera com tecnologia no estado da arte, seguindo de perto os passos do primeiro. Os restantes respondentes são seguidores de conceitos, mas não adotam tecnologias de vanguarda no primeiro momento.

“A logística é importante fator facilitador e capacitador de negócios. A relação comercial deve levar em consideração o nível de serviço proposto pela empresa fornecedora para melhor gerenciar seus custos e expectativas geradas” (respondente 5).

“A logística fundamenta o nosso negócio em particular, dada a condição geográfica de nossa rede (a empresa deste respondente possui pontos de entrega dispersos em região geográfica de difícil acesso em área urbana densamente populada). Não considerar o desempenho logístico nas negociações comerciais geraria descompassos expressivos na relação comercial” (respondente 3).

Homogeneamente, os respondentes praticam e requisitam a logística conceitualmente e na prática nos 2 âmbitos (CHOPRA; MEINDL, 2003; BOWERSOX, 2006): empresa integrada e rede de fornecedores. Conforme depoimentos obtidos, todos adotaram a alternativa de desenvolvimento de processos logísticos internos.

Conforme o respondente 4, “Estamos adequando os processos internos quanto à logística para poder atender com maior eficiência os processos logísticos de nossos parceiros”.

Em 3 dos 5 respondentes verificou-se que a logística da rede de fornecedores é mais exigida que da própria empresa. Ao aprofundar esta questão durante as discussões percebeu-se que os casos entrevistados reconheceram a necessidade de alcançar práticas de mercado que mantenham suas empresas competitivas.

“Caso não mantenhemos o ritmo de adequações na logística interna, teremos problemas. Estamos construindo um novo e maior centro de distribuição, reconhecendo estarmos atrasados” (respondente 4).

O principal projeto identificado nos casos tomados neste sentido foi a adequação do tamanho de instalações ou otimização das existentes. A dinâmica de mercado atual reportada por estes casos entrevistados dá conta da maior necessidade de escoamento eficiente de mercadorias. Cada caso da pesquisa lida com uma rede de fornecedores acima de 3.000 empresas e a maior eficiência de operação tem sido uma alternativa escolhida para a movimentação de produtos na proporção correta para seus pontos de distribuição, evitando ausência de mercadorias no local adequado.

Toda a operação é percebida de uma única maneira para os casos entrevistados: devem proporcionar o estoque de produtos correto no local correto. A previsão de demanda local, ou seja, aquela que é atendida por determinado centro de distribuição avançado ou determinado ponto de venda, tem requerido esforço na correta movimentação e armazenagem de produtos, fazendo da logística uma ferramenta reconhecidamente importante para consecução dos objetivos de negócio (THRON; NAGY; WASSAN, 2006; ROTHEMBERG, 2007).

Entrevistado 3: “Fazemos previsão de demanda segundo nosso histórico e a assertividade é alta. Mas a eficiência operacional não nos acompanha e por isto estamos adequando nossa própria logística através de busca de otimização no uso de nossas instalações”.

Entrevistado 5: “Estamos em um nível bom quanto ao uso de nossas instalações comparado com a necessidade de produtos que nele devem estar de acordo com a demanda. Mas o mercado é dinâmico e não podemos nos distrair sob pena de perdermos competitividade muito rapidamente”.

O objetivo reportado por todos os casos representando empresas entrevistadas não é ter a logística como fim e sim como meio para atingir participação de mercado planejada. A logística tem papel de suporte nestas discussões como todos os casos indicaram, mas nas organizações respectivas ela está organizacionalmente como suporte ao processo de tomada de decisão (BOWERSOX et al., 2006).

Quanto à logística percebida das empresas fornecedoras, o resumo último que se mede é bastante focado: prazo de entrega prometido e cumprido, na totalidade da quantidade requisitada, que na sigla em inglês se identifica como OTIF (*On Time In Full*). A literatura traz inúmeros indicadores de nível de serviço para monitoramento da logística de empresa fornecedora (LÓTA; MARINS, 2003; GUNASEKARAN et al., 2004; LAVALLE, 2007; RAHMAN, 2008), mas o resultado esperado é unânime nos casos pesquisados. A totalidade dos entrevistados confirma vantagens como baixa necessidade de estoque implicando em baixo custo operacional e oferta adequada de produtos aos clientes das empresas-cliente.

Depoimentos:

Entrevistado 1: “De tudo o que se conversa de logística, só realmente me foco no serviço da entrega. Fazemos todo o esforço neste sentido porque nossa operação é especializada e não podemos permitir que o nível de serviço, neste caso, a entrega especificamente, impacte negativamente na relação comercial”.

Entrevistado 2: “Fazemos muitos planos com a logística de nossos fornecedores, mas se eles não cumprem o nível de serviço que vendem, no caso a entrega a tempo, a credibilidade cai por terra rapidamente”.

Entrevistado 3: “A logística requerida por nossa empresa não é trivial por conta de nossa posição geográfica dos pontos de venda. Existe um potencial grande de geração de conflitos que procuramos contornar através de ajuste de operação com nossos fornecedores. Ainda assim, se não são capazes de atender, o desgaste é muito grande”.

Entrevistado 4: “Logística de fornecedor é entregar no prazo e quantidade acertada. O restante é acessório desejável, mas não imprescindível”.

Entrevistado 5: “Todos os processos que desenvolvemos com nossos fornecedores têm o objetivo de atingir entrega perfeita, tempo e quantidade. Se não conseguimos atingir este objetivo básico, o restante destas discussões é posto de lado”.

Apesar de tida como facilitadora de processos da área comercial, não foi apontado nenhum ponto não negociável que caso a logística não tenha capacidade de executar, a relação comercial estaria impedida de seguir. Isto coloca a atividade logística como suporte à área comercial, reconhecida por esta em todas as discussões com todos os entrevistados, mas percebeu-se tolerância às imperfeições de processo logístico oferecido uma vez que, como mencionado, a marca siga rentável e atraia novos negócios (GROSSMAN, 2004).

Entrevistado 1: “Não há ponto não negociável. Mas deixamos claras as expectativas desde o início das discussões para que não haja dúvidas”.

A logística é reconhecida como facilitadora de processos e influencia a intenção de permanecer no relacionamento, como mencionado pelos entrevistados em todos os casos, mas não tem a capacidade de impedir uma relação comercial. Em caso de baixo desempenho, causa desgaste à relação (sendo passível a aplicação de multa por não cumprimento de nível de serviço), mas somente interrompe momentaneamente a aceleração de negócios (LOCKAMY; SMITH, 2000).

A investigação quanto à priorização dos indicadores de nível de serviço por grandes áreas não resultou uniforme dado que o estágio de desenvolvimento em logística de cada entrevistado influencia nas necessidades próprias. Além disso, o histórico de modelo de negócio adotado também direciona a decisão na priorização.

Os indicadores de nível de serviço questionados organizados por área foram extraídos da literatura (MORASH, 2004; GUNASEKARAN et al., 2004; LAVALLE, 2007). Produtividade e custos logísticos, qualidade de serviço logístico, serviço ao cliente, velocidade operacional, sistemas de informação e distribuição foram indicados aos entrevistados para priorização.

Individualmente, 2 entrevistados consideraram que o serviço ao cliente e a produtividade / custos logísticos tal como definidos na revisão bibliográfica merecem lugar de destaque na operação de seus fornecedores. A colocação singular para este posicionamento é conceitual no sentido de que se procura receber o serviço prestado de acordo com o que foi comprometido dentro de custo operacional otimizado a fim de compor o melhor cenário competitivo (RAHMAN, 2008).

A discussão neste caso foi baseada pelos entrevistados pela constatação que em logística há 2 grandes pontos que devem ser tocados, serviço e custo, sendo que os remanescentes devem servir de suporte a estes 2 primeiros. Conceitualmente, estão mais alinhados com o propósito da logística de acordo com a literatura revista (LÓTA; MARINS, 2003).

Entrevistado 1: “Logística é custo e serviço. Tão simples quanto isto!”.

Nos casos identificados, 2 entrevistados elegeram o sistema de informações como os mais importantes aspectos do nível de serviço a ser prestado pela empresa fornecedora

(LAVALLE, 2007). A importância para este ponto foi igualmente justificada por ambos os elementos que a partir da informação atualizada o estabelecimento do plano de ação seria mais eficiente, independentemente se seria para monitorar o serviço ou para corrigi-lo em tempo hábil.

Entrevistado 2: “Somente é possível acreditar em progresso se soubermos onde estamos. Para onde vamos é consequência natural!”.

Entre os casos identificados também foram identificados 2 deles que elegeram a qualidade de serviço como os mais relevantes. Igualmente justificaram que tendo a qualidade como foco do serviço os outros pontos serão atingidos por consequência. Há uma potencial inconsistência neste sentido, pois há ocasiões em que alto nível de serviço e baixo custo operacional podem ser conflitantes, mas esta foi a forma em que estes elementos priorizaram os pontos em questão.

Apontou o entrevistado 3: “Valorizamos a qualidade do serviço logístico pelo fato de que não podemos transparecer aos nossos clientes que não atendemos às suas expectativas. O custo não pode aparecer em primeiro lugar em todos os momentos do negócio”.

Se estes pontos forem consolidados será observado que a prioridade do conjunto ficará assim distribuída: 1- serviço ao cliente; 2- qualidade do serviço logístico; 3- produtividade e custos logísticos; 4- sistemas de informação; 5- distribuição; 6- velocidade operacional.

O item de número 1, serviço ao cliente, despontou como o foco da maioria dos entrevistados tendo em vista que todo o esforço de uma relação comercial desemboca no resultado da operação e se este não estiver alinhado com as expectativas, o restante do esforço fará pouco sentido.

Os itens 2, 3 e 4 como descritos acima (qualidade do serviço logístico, produtividade e custos logísticos e sistemas de informação) formaram um segundo grupo que se aproxima de uma prioridade única. Para os casos entrevistados, estes itens se combinam em uma necessidade aproximadamente única de prestação de serviço pela empresa fornecedora. Possivelmente esta combinação depende do momento e circunstância em que a empresa-cliente se encontra e daí surgir a proximidade destes pontos representados como se fosse uma nuvem próxima de priorização.

Pelo lado oposto, distribuição e velocidade operacional receberam as menores relevâncias. Perguntados sobre o motivo pelos quais assim teriam avaliado estes pontos, os

entrevistados de forma consistente colocaram que a forma em que seriam servidos recairia antes na responsabilidade da empresa fornecedora e não trazia maior interesse em como fariam para resolver a equação. Apenas reconhecem ser uma exigência a ser cumprida.

Declarou o entrevistado 1: “Quanto à distribuição, entendo que há processos logísticos do nosso fornecedor que devem ser ajustados para nos atender. Mas também entendo que esta é uma atribuição que está na alçada dele para solucionar da melhor forma”.

E também o entrevistado 3 quanto à velocidade operacional: “Para nós é importante que a velocidade e agilidade operacionais sejam atributos presentes no nosso fornecedor. Mas não nos envolvemos nestas necessidades que eles devem equacionar para melhor nos atender”.

A priorização dos indicadores de nível de serviço em nada se relaciona ao tamanho da empresa fornecedora. A rentabilidade das marcas e produtos envolvidos garante o ritmo à relação comercial e sua qualidade ao longo do tempo. Da mesma forma, se desempenho logístico da empresa fornecedora é alto, independentemente do tamanho da empresa, a relação comercial é fortalecida, a confiança é aumentada e a intenção de permanecer no relacionamento se renova, mas o inverso reforça o processo calculativo na construção da confiança e a mesma diminui com a mesma velocidade que cresceu, conforme reportam os entrevistados (DONEY; CANNON, 1997; GEYSKENS et al., 1998). A influência se dá na intenção de permanecer no relacionamento, que neste caso direciona apenas o crescimento vegetativo dos negócios.

O tamanho da empresa influencia a possibilidade de promoção da melhor comunicação entre as áreas de desenvolvimento da empresa tanto fornecedora quanto cliente, como mencionou um dos entrevistados. Áreas como Marketing, Finanças, Pesquisa e Desenvolvimento, Logística e TI podem formar mais facilmente times multifuncionais entre os 2 parceiros de tal forma a criar processos de comunicação cujas respostas serão mais ágeis, focadas por área de especialidade e voltadas à melhoria de resultados tanto no curto quanto no longo prazo.

Indicou o entrevistado 5: “Aproveitamos o tamanho de nossa empresa para nos alinhar estruturalmente com nossos fornecedores na busca de melhores resultados de negócio. Os times formados procuram a melhor equação para que a logística entregue a expectativa gerada dentro de um ciclo virtuoso”.

Foi negativa a resposta a um dos questionamentos deste estudo, se o desempenho logístico da empresa fornecedora afeta a confiança da relação comercial (KWON; SUH, 2004; ROTHEMBERG, 2007). Para os entrevistados, o bom desempenho logístico acelera o desenvolvimento de novos negócios. Menciona-se confiança como elemento presente quando o ambiente não está sob conflitos (KWON; SUH, 2005). Por outro lado, se este desempenho for baixo, a confiança não foi considerada como importante neste contexto, devido à formalização de processos e a característica calculativa das interações, não fazendo parte fundamental da manutenção da relação comercial.

Apontou o entrevistado 5: “Acreditamos que nossos fornecedores queiram entregar os melhores resultados para criar fidelidade. Quando os resultados logísticos são bons, progredimos todos. Mas quando não vão bem, os negócios diminuem. Em nada se relaciona à confiança estabelecida uma vez que estamos sempre monitorando nossa plataforma de trabalho conjuntamente”.

Em última instância, o baixo desempenho logístico não é capaz de interromper uma relação comercial e a confiança não é elemento preponderante considerado nesta situação. A intenção de permanecer no relacionamento está relacionada à rentabilidade do negócio e confiança na relação comercial. O baixo desempenho logístico pode desgastar a relação comercial com conflitos crescentes, mas ainda assim não abalar a confiança dos parceiros.

A característica de longo prazo e maturidade da relação comercial não parece ter relacionado a confiança como fundamental ao processo de forma unânime entre os entrevistados (AGARWAL e SHANKAR, 2003). Com o bom desempenho logístico não há conflitos e a confiança auxilia a afirmação da relação comercial. O confronto na relação comercial virá com o baixo desempenho logístico e este não é mais importante que a rentabilidade das marcas e produtos envolvidos, reforçando o processo calculativo nesta interação comercial quanto à rentabilidade mencionada acima.

De acordo com a primeira proposição deste trabalho, o desempenho logístico da empresa fornecedora influenciaria a confiança na relação comercial da empresa-cliente. Os resultados das entrevistas mostraram qualitativamente que o desempenho logístico auxilia a relação comercial quando estiver com alto nível de serviço, mas é insuficientemente forte para impedir que a relação comercial prospere, apenas desacelerando seu progresso. Em vista destes resultados, parece que a primeira proposição não se alinha com o resultado das

entrevistas, ou seja, a confiança na relação comercial não parece ser influenciada indubitavelmente pelo desempenho da logística. Ao invés disso, a confiança segue como pressuposto da relação comercial, mas sujeita à formalidade de contrato e forma de interação entre as partes.

Em havendo confiança da empresa-cliente na empresa fornecedora, o desempenho logístico interferiria na relação comercial, alinhado com o questionamento deste estudo neste sentido. A capacidade de o desempenho logístico interferir neste sentido está relacionada ao desgaste da relação comercial caso este desempenho seja baixo. Porém, a confiança não aumenta caso o desempenho logístico seja alto dado que a abordagem calculativa considera este desempenho como ferramenta de suporte aos objetivos comerciais (LEWICKI; BUNKER, 1996).

As entrevistas que se deram com os casos escolhidos mostraram pouca relevância ao aspecto confiança em uma relação comercial sob a luz do desempenho logístico. Ainda que possa haver influência do desempenho logístico quanto à evolução dos resultados da relação comercial, esta relação não parece ser afetada pela confiança como indicada pelos casos entrevistados. A velocidade dos negócios, por outro lado, seria afetada por este desempenho.

A segunda proposição deste estudo, que aponta para o melhor desempenho logístico sendo fator capaz de incrementar a intenção de permanência no relacionamento comercial com o mesmo fornecedor, não se alinha com o que foi observado em campo. Os resultados da pesquisa indicaram que este desempenho não produz comportamento inequívoco nos casos entrevistados, pois enquanto o alto nível de serviço logístico pode auxiliar a relação comercial, o baixo nível de serviço logístico não impede ou tem pouca relação com a interação comercial, sendo apenas um fator de desgaste no curto prazo. Não há conclusão inequívoca que o desempenho da logística aumente a intenção de que a empresa-cliente permaneça no relacionamento comercial com determinada empresa fornecedora. O desempenho logístico seguiria como ferramenta de suporte à relação comercial, mas com pouca relação com a confiança que a empresa-cliente nutriria pelo seu fornecedor do ponto de vista comercial.

Em diferentes formatos, os casos entrevistados reagiram com relativa neutralidade quanto à influência da reputação da empresa fornecedora na relação comercial. A fim de

isolar eventuais impactos negativos, verificou-se maior cuidado quanto à formalização de contratos entre as partes. Similarmente, pouca influência se verificou quanto ao tamanho da empresa fornecedora na relação comercial. O potencial de se verificar o uso do poder coercitivo como fundamento à sustentação da relação é mitigado através da rentabilidade do negócio. Desta forma, ainda que em relação desigual de poder, a empresa-cliente admite a submissão à empresa fornecedora limitada à rentabilidade de produtos e marcas envolvidas. Os casos entrevistados não fizeram menção ao impacto do uso do poder coercitivo sobre a confiança no parceiro (GEYSKENS et al., 1998; SVENSSON, 2001). A proteção que indistintamente os casos buscam se baseia em procedimento documentais, colocando à parte incertezas eventuais. A abordagem de longo prazo da relação comercial não se mostrou objetivo firme a alcançar. Apesar de reconhecida como facilitadora da relação, os casos entrevistados têm como prioridade a rentabilidade permanente.

Por conta do ponto anterior, uso do poder coercitivo, que poderia se dar baseado pela posição de liderança da empresa fornecedora no mercado, o tamanho da empresa também pouco impressiona os casos entrevistados. Um dos casos (entrevistado 5) reconheceu que o tamanho da empresa pode auxiliar no desenvolvimento de novos negócios tendo em vista que a estrutura disponível nas 2 empresas permitiria a construção de times multifuncionais para perseguir as melhores práticas locais assim como abrir a oportunidade para aplicação de práticas globais. Mas ainda assim não há consenso de que a mesma abordagem não pudesse ser aplicada à relação com empresas fornecedoras de menor tamanho.

Para as 2 situações, uso do poder coercitivo e tamanho da empresa fornecedora, o desempenho logístico ficou à margem das discussões. Espera-se que a logística da empresa fornecedora desempenhe o seu papel indistintamente. O bom desempenho da mesma facilita novos negócios, mas não impede a continuação em menor velocidade destes negócios em caso de baixo desempenho.

As características tomadas como antecedentes da formação da confiança, reputação e tamanho da empresa, influenciariam a intenção de a empresa-cliente manter um determinado relacionamento comercial tendo em vista o desempenho logístico que a empresa fornecedora demonstraria conforme sugeriu a terceira proposição. Os resultados indicaram passividade quanto a esta posição, denotando pouca ou nenhuma influência destas características na intenção de a empresa-cliente se manter no relacionamento

comercial, ainda que servidas por bom desempenho logístico. A reputação e tamanho da empresa fornecedora pouco influenciariam a intenção da manutenção do relacionamento comercial por parte da empresa-cliente, sendo que o desempenho logístico é posto à margem desta discussão, não podendo afirmar assim que esta proposição esteja alinhada com os resultados da pesquisa de campo. Ao invés disto, boa reputação e grande tamanho poderiam ser vistos eventualmente como elementos que obrigatoriamente induziriam a fornecer bons resultados. Ou seja, seriam considerados elementos qualificadores da relação comercial, mas não ganhadores.

Os casos entrevistados de forma indistinta solicitaram atendimento às suas necessidades a tempo e qualidade máxima possível com o menor custo cabível à operação. Se houver algum esforço que devam dispensar para que as empresas fornecedoras possam executar o respectivo serviço com excelência, todos eles apontaram que suas empresas exibem disponibilidade para tal esforço. Isto implica apontar que compartilhamento de informações é encorajado por todos eles. Apesar de haver disparidade quanto ao preparo em realizar este compartilhamento entre os casos escolhidos e seus respectivos fornecedores, há o reconhecimento de que este movimento tem se demonstrado saudável quando é praticado (SIMCHI-LEVI *et al.*, 2003).

O compartilhamento de informações, antes de ser executado, leva em consideração o tempo da relação comercial entre os parceiros (KWON; SUH, 2004). Isto se dá porque pode ser possível que informações consideradas sensíveis ao negócio não sejam disponibilizadas caso não haja confiança implícita na relação comercial. E esta confiança é baseada no tempo da relação comercial tendo em vista demonstrações que a empresa fornecedora tenha dado ao longo da duração desta relação. O compartilhamento de informações se mostrou influenciado pela confiança na relação comercial.

De forma semelhante deu-se a consideração sobre o desempenho logístico neste ambiente. O compartilhamento de informações em uma situação de bom desempenho logístico é mais facilmente aplicável tendo em vista a previsibilidade de comportamento operacional da empresa fornecedora. Os casos demonstraram encorajamento em investir tempo na relação comercial quando o desempenho logístico estiver alinhado com as expectativas geradas e seguir no compartilhamento de informações.

Do compartilhamento de informações com bom desempenho logístico associado derivaria a disposição à customização dos produtos da empresa fornecedora conforme se requeira. Isto não implica afirmar que haverá a referida customização, mas sim a disposição em antecipar movimentos. Este comportamento aumentaria a intenção de manter a relação comercial voltada ao longo prazo dado o entendimento contínuo que as 2 partes demonstram querer exercitar.

A quarta proposição deste estudo, na qual o compartilhamento de informações confidenciais, duração da relação comercial e disposição à customização influenciariam a intenção de a empresa-cliente manter relacionamento comercial com determinado fornecedor tendo em vista o desempenho logístico da empresa fornecedora, está presente nas observações das entrevistas de campo. Os resultados destas entrevistas mostraram que o bom desempenho logístico auxiliaria o compartilhamento de informações entre as empresas envolvidas, pois haveria comportamento previsível. A duração da relação comercial seria fator que reforçaria o compartilhamento referido por fornecer dados históricos como base à tomada de decisão inequívoca. Assim, estes pontos influenciariam a intenção de manutenção da permanência da empresa-cliente no relacionamento comercial considerando o bom desempenho logístico da empresa fornecedora.

Segundo os casos entrevistados, o bom desempenho logístico seria fundamental para esta tomada de decisão. Por outro lado, o baixo desempenho logístico também prejudicaria tal decisão.

## 6. CONTRIBUIÇÃO E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Confiança tem sido estudada sob várias perspectivas, como vimos, e a abordagem no âmbito logístico ainda é uma lacuna. O processo logístico, ao apoiar a relação comercial, traz consigo o resultado operacional em forma de desempenho logístico que influencia o comportamento das partes envolvidas. Este comportamento se traduz como intenção de permanecer no relacionamento.

Grande parte dos esforços empreendidos em aumentar o desempenho da operação logística por parte de empresas fornecedoras tem se focado na seara técnica, com o fim explícito de melhorar informações relativas ao posicionamento de seu inventário, previsão de demanda compartilhada e outros quesitos, como vimos. Por outro lado, a abordagem de que confiança permeia este processo não havia sido tocada antes, o que se configura como uma contribuição ao estudo da logística e seu relacionamento com as empresas-cliente.

Algumas proposições nortearam este estudo a fim de procurar impactos entre desempenho logístico e confiança, mas não houve alinhamento das respostas durante a pesquisa de campo com os casos identificados. O método empregado, que tomou casos por conveniência em universo restrito e de segmento restrito (bens de consumo) também pode ter sido importante limitação deste estudo. Assim, não se confirmou inequivocamente através deste estudo que o desempenho logístico afeta a confiança da empresa-cliente na relação comercial e que consequentemente afeta a intenção de permanecer no relacionamento. O bom desempenho logístico melhora a relação comercial, como seria de se esperar, em um ambiente quando há ausência de conflitos e barreiras operacionais e comerciais. O baixo desempenho logístico, por outro lado, não afeta a confiança na relação comercial, como relatado pelos entrevistados, não é capaz de interromper esta relação e a confiança passa a ser componente irrelevante na interação comercial neste sentido, sendo que esta relação continua seu rumo com maiores formalidades.

O segmento escolhido é ponto de atenção quanto à competitividade no mercado. A indústria de bens de consumo de baixo valor agregado é mais competitiva que, por exemplo, o segmento de fabricantes de turbinas para aviação. O quase monopólio neste caso, que inclui a credibilidade de seus produtos refletida pelo histórico de resultados

alcançados ao longo do tempo faz com que confiança e desempenho logístico sejam pontos quase irrelevantes na relação comercial.

Os casos identificados, que foram por conveniência, poderiam indicar o caminho para escolha de amostra mais homogênea. Apesar de todos eles apresentarem gestão familiar, 1 deles tem atuação em nível nacional com cobertura de atendimento ao mercado próximo a 90% das localidades nacionais, 1 tem atuação preponderante na Região Sul da Grande São Paulo, 1 tem atuação em SP Capital e no Paraná e os outros 2 com atuação marcante no estado de São Paulo. Apenas 1 deles é de tamanho expressivo (faturamento anual em torno de R\$3,2 bilhões) e formador de opinião pela liderança em seu segmento, sendo os outros considerados de médio porte. Não há padronização ou similaridade na gestão de cada empresa identificada, sendo comuns apenas conceitos como rentabilidade e nível de serviço desejado.

Apesar de não conclusivo, o estudo abre a oportunidade para a contínua exploração deste tema em outros segmentos de mercado e com tamanhos de amostra compatíveis com pesquisas quantitativas. Esta é uma das limitações desta pesquisa, sendo que ainda a amostra identificada, tendo sido por conveniência, representa outra oportunidade identificada a ser suprida em estudos futuros.

As empresas tomadas na amostra são todas de origem nacional e familiar, voltadas ao mercado de bens de consumo não duráveis, são voltadas à operação de Atacado ou Distribuidor destes bens, todas atendendo o mercado nacional e nenhuma delas é importadora de bens de consumo para introdução no mercado nacional. Desta forma, este universo restrito propõe uma abertura para continuação desta investigação em outro âmbito a novos pesquisadores.

Quanto às proposições não alinhadas, podem-se acrescentar alguns pontos como crítica ao trabalho. Como exemplo da primeira proposição deste estudo, que indicaria que o desempenho logístico influenciaria a confiança na relação comercial por parte da empresa-cliente, foi abordada com pequena base de indivíduos para os casos que, durante as entrevistas, mostraram não ter consistência ao serem perguntados sobre o conceito de confiança. Em alguns casos houve a combinação dos conceitos de confiança e comprometimento como conceitos únicos. Mesmo após serem discutidos e definidos como

auxílio à discussão, é possível que estes termos ainda ficassem como únicos durante a avaliação que era passada.

Isto poderia influenciar o fato de que o desempenho logístico não afeta a confiança na relação comercial. Nas discussões sobre confiança era dirigido o tema à relação comercial, mas a reação do entrevistado se voltava às atitudes pessoais, quer do vendedor quer de outros representantes da empresa fornecedora.

Outro ponto discutível levantado foi a avaliação sobre a maturidade da relação comercial. Por maturidade da relação os entrevistados somente se referiam à duração da mesma. Quando perguntados se duração de longo prazo de uma relação comercial sem resultados significaria maturidade desta relação, a resposta positiva daria a menção de que a visão sobre impacto de confiança nesta relação poderia ser enviesada. Desta forma, sugere-se que para uma mesma empresa cliente outros indivíduos de áreas que fazem a interface com a logística da empresa fornecedora sejam utilizados em uma próxima pesquisa.

Os casos identificados que foram entrevistados poderiam ter sido motivados a reagir adversamente quando perguntados se tamanho e reputação da empresa influenciariam a manutenção da permanência da empresa-cliente no relacionamento comercial. Possivelmente pelo fato de que a entrevista tenha sido realizada pelo autor, este pertencente ao mesmo mercado dos entrevistados, as perguntas poderiam eventualmente ter causado algum empecilho para clareza das respostas. Após haver testado a imparcialidade das respostas com perguntas do tipo “Como você julgaria o nível de serviço da empresa do autor?” com respostas que foram consistentes ao longo de todas as entrevistas, poderia haver ainda algum constrangimento subliminar para que fossem diretos e claros nas respostas. Como alternativa, uma pesquisa próxima poderia se dar com pesquisador profissional e alheio ao processo da pesquisa.

De qualquer forma, quando perguntados ao final de cada sessão sobre o sentimento que nutriam sobre a relação entre confiança, desempenho logístico e intenção de manutenção de permanência no relacionamento comercial da forma como foi colocada a pesquisa, indistintamente todos reagiram positivamente surpresos ao poderem ter contribuído com um tema que avaliaram relevante ao desenvolvimento de seus próprios negócios.

Avaliaram ainda como oportunidade a abertura de novos campos de atuação juntamente com seus outros fornecedores. Um tema que não foi discutido em profundidade que poderia

atenuar o desalinhamento constatado entre a empresa fornecedora e a empresa-cliente é o acordo de nível de serviço logístico (SLA – *Service Level Agreement*). O fato de colocar previsibilidade no serviço prestado retira das partes envolvidas expectativas não declaradas e poderia aumentar ou ainda reforçar a confiança na parceria. O serviço prestado poderia ser 100% confiável, porém ainda assim produzir efeitos indesejáveis por conta de mau dimensionamento do SLA acertado previamente. Mas o SLA cumprido fielmente impediria impacto negativo na confiança desta relação comercial.

Novas proposições poderiam ainda ser oferecidas como última contribuição deste estudo. A partir de cada discussão dos resultados oferecidos acima, novas formulações poderiam inspirar seguimento da pesquisa para aprofundamento do tema. Seguem exemplos para novas proposições.

P5: Confiança no relacionamento comercial independe do grau de formalização entre as empresas.

P6: O desempenho logístico da empresa fornecedora é capaz de reduzir os conflitos da relação comercial, mas não garante manutenção da intenção de recompra.

P7: A rentabilidade de produtos / serviços oferecidos pela empresa fornecedora é mais relevante e duradoura na relação comercial com a empresa-cliente que o impacto do desempenho logístico.

P8: Desempenho logístico da empresa fornecedora é menos relevante que a duração da relação comercial entre as empresas-cliente e fornecedora.

P9: A confiança é irrelevante no relacionamento comercial se este for baseado em interações documentais.

P10: O desempenho logístico induz ao processo calculativo entre as empresas-cliente e fornecedora.

## 7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AGARWAL, A.; SHANKAR, R. **On-Line trust Building in e-Enabled Supply Chain.** Supply Chain Management: an International Journal, 2003, vol. 8, n. 4., pp.11

ANDERSON, E.; LODISH, J.M.; WEITZ, B.A. **Resource Allocation Behavior in Conventional Channels.** Journal of Marketing Research, 1987, vol. 24, February, pp. 85-97

ANDERSON, E.; WEITZ, B. **Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads.** Marketing Science, Fall 1989, vol. 8, no. 4, p. 310

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. **A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships.** Journal of Marketing, Jan. 1990, vol. 54, pp. 42-58

AOYAMA, Y.; RATICK, S.J. **Trust, Transactions and Information Technologies in the U.S. Logistics Industry.** Economic Geography, Apr. 2007, 83, 2, p. 159

ARAUJO, L.; DUBOIS, A.; GADDE, A.E. **Managing Interfaces with Suppliers.** Industrial Marketing Management, 1999, vol. 28, pp. 497-506

BALL, D.; COELHO, P.S.; VILARES, M.J. **Service Personalization and Loyalty.** The Journal of Services Marketing, 2006, vol. 20, num. 6, p.391

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001, 4<sup>a</sup>. ed., 532 p.

BERRY, L.L. **Relationship Marketing,** American Marketing Association, 1983, Chicago, pp. 25-28

BIENSTOCK, C.C.; MENTZER, J.T.; BIRD, M.M. **Measuring Physical Distribution Service Quality**, Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, vol. 25, pp. 31-44

BIGNE, E.; BLESAS, A. **Market Orientation, Trust and Satisfaction in Dyadic Relationships**: a Manufacturer-Retailer Analysis. International Journal of Retail & Distribution Management, 2003, vol. 31, num. 11, pp. 574-590

BLOIS, K. **Trust in Business-to-Business Relationships**: an Evaluation of its Status. Journal of Management Studies, 1999, vol. 36, no. 2, março, pp. 197-215.

BOWERSOX, D.J. et al. **Leading Edge Logistics**: Competitive Positioning for the 1990's. Oak Brook, IL, 1989: Council of Logistics Management

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial**: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001, 594 p., pág. 37.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006, 529 p.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; STANK, T.P. **Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics**. Journal of Business Logistics, 2000, vol. 21, num. 2, 16 pág.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486&refr=608>>, acesso em 02/11/2008.

BRASIL. Ministério da Fazenda, Secretaria de Acompanhamento Econômico, Ato de Concentração envolvendo ESSO BRASILEIRA DE PETRÓLEO, CHESCO DO BRASIL

LTDA, SKF DO BRASIL LTDA. e GOODYEAR DO BRASIL, disponível em [http://www.cade.gov.br/Plenario/Sessao\\_395/Pareceres/ParecerSeae-2006-08012-008341-EssoLimitada-Chesco Ltda e outros.pdf](http://www.cade.gov.br/Plenario/Sessao_395/Pareceres/ParecerSeae-2006-08012-008341-EssoLimitada-Chesco Ltda e outros.pdf), 06/02/2007, acesso em 10/06/2007.

BRUNO, M.C.; CAMPANARIO, M.A.; MACCARI, E.A.; MARTINS, C.B. **Aliança NOKIA e GRADIENTE: ESTRATÉGIA PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DO NEGÓCIO DE TELEFONE CELULAR**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 11, n.2, p. 83-93, abril/junho 2006.

CAPLICE, C.; SHEFFI, Y. **A Review And Evaluation of Logistics Performance Measurement Systems**. The International Journal of Logistics Management, 1995, vol. 6, n. 1, 14 p.

CHANDRA, C.; KUMAR, S. **Enterprise Architectural Framework for Supply Chain Integration**. Industrial Management and Data Systems, 2001, vol. 101, no. 6, pp.290-304.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pearson, 2003, 465 p.

CHOW, G.; HEAVER, T.D.; HENRIKSSON, L.E. **Logistics Performance: Definition and Measurement**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 1994, vol. 24, no. 1, pp 17-28

CHU, S.Y.; FANG, W.C. **Exploring the Relationships of Trust and Commitment in Supply Chain Management**. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 2006, vol. 9, pp. 224-228

CLOSS, D.J.; SWINK, M.; NAIR, A. **The Role of Information Connectivity in Making Flexible Logistics Programs Successful**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2005, vol. 35, no. 4, pp. 258-277

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003, 640 p.

COOPER, J.C.; BROWNE, M.; PETERS, M. **Logistics Performance in Europe: The Challenge in 1992**. International Journal of Logistics Management, vol. 1, no. 1, 1990, pp. 28-34

CORRÊA, H.L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002, 479 p., pág. 107.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2004, 690 p., pág. 109

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP) -. Disponível em <http://cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>. Acesso em 24/06/2007.

DAVIS-SHRAMEK, B; FUGATE, B.S.; OMAR, A. **Functional / Dysfunctional Supply Chain Exchanges**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2007, Bradford, vol. 37, Iss. 1, p. 43

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

DORNIER, P.P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000, 710 p., pág. 43, 262

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. **Developing Buyer-Seller Relationships**. Journal of Marketing, April 1987, vol. 51, pp. 11-27

DWYER, H.D.; CHU, W. **The Determinants of Trust in Supplier: Automaker Relationships in the US, Japan and Korea**. Journal of International Business Studies, 2<sup>nd</sup>. Quarter 2000, vol. 31, no. 2, pp. 259-285

DWYER, J.H.; SINGH, H. **The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage**. Academy of Management Review, 1998, vol. 23, pp. 660-679

EFFICIENT CONSUMER RESPONSE – BRASIL (ECR). Disponível em <http://www.ecrbrasil.com>. Acesso em 08/07/2007.

ELLRAM, L.M.; HENDRICK, T.E. **Partnering Characteristics: a Dyadic Perspective**. Journal of Business Logistics, 1995, vol. 16, pp 41-64

EMERSON, C.J.; GRIMM, C.M. **Logistics and Marketing Components of Customer Service: an Empirical Test of the Mentzer, Gomes and Krapfel Model**. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 1996, vol. 26, no. 8, pp. 29-42

FAWCETT, S.E. **Logistics and Manufacturing Issues in Maquiladora Operations**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 20, no. 4, 1990, pp. 13-21

FAWCETT, S.E.; VELLENGA, D.B. **Transportation Characteristics and Performance in Maquiladora Operations**. Transportation Journal, vol. 31, no. 4, Summer 1992, pp. 5-16

FORRESTER, J. **Industrial Dynamics**. Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1961.

FORSLUND, H. **Performance Gaps in the Dyadic Order Fulfillment Process**.

International Journal of Operations & Production Management, 2006, vol. 36, no. 8, pp. 580-595

\_\_\_\_\_. **The Impact of Performance Management on Customer's Expected Logistics Performance**. International Journal of Operations & Production Management, 2007, vol. 27, no. 8, pp. 901-918

FRASQUET, M.; CERVERA, A.; GIL, I. **The Impact of IT and Customer Orientation on Building Trust and Commitment in the Supply Chain**. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2008, London, vol. 18, Iss. 3, p. 343.

FREE, C. **Walking the Talk?** Supply Chain Accounting and Trust among UK Supermarkets and Suppliers. Accounting, Organizations and Society, 2008, Oxford, vol. 33, Iss. 6, p.629.

GANESAN, S. **Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships**. Journal of Marketing, April 1994, vol. 58, pp. 1-19

GASSENHEIMER, J.B.; STERLING, J.U.; ROBICHEAUX, R.A. **Long-Term Channel Member Relationships**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 19, no. 12, 1989, pp. 15-28

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J-B. E.M.; KUMAR, N. **Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis**. International Journal of Research in Marketing, vol. 15, 1998, pp. 223-248

GERMAIN, R. **Output Standardisation and Logistical Strategy, Structure and Performance**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 19, no. 1, 1989, pp. 1-9

GHOSH, A.; FEDEROWICZ, J. **The Role of Trust in Supply Chain Governance**. Business Process Management Journal, 2008, Bradford, vol. 14, Iss. 4, p. 453.

GM Strikes for Consistent Metrics. **Revista Purchasing.Com**, 2006, disponível em <<http://www.purchasing.com/article/CA6376852.html>>, acesso em 02/11/2008.

GOSAIN, S.; MALHOTRA, A.; SAWY, O.A. **Coordinating for Flexibility in e-Business Supply Chains**. Journal of Management Information Systems, 2004, Winter, vol. 21, no. 3, pp. 7-45.

GOUNARIS, S. **Measuring Service Quality in B2B Services: an Evaluation of the SERVQUAL Scale Vis-à-Vis the INDSERV Scale**, The Journal of Services Marketing, 2005, vol. 19, issue 6/7, pp. 421-435

GROSSMAN, M. **The Role of Trust and Collaboration in the Internet-enabled Supply Chain**. Journal of American Academy of Business, 2004, September, 5, 1/2, p. 391

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; McGAUGHEY, R.E. **A Framework for Supply Chain Performance Measures**. International Journal Production Economics, 2004, no. 87, pp. 333-347

HANFIELD, R.B.; BECHTEL, C. **The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness**. Industrial Marketing Management, 2002, New York, vol. 31, Iss. 4, p. 367.

HARKER, M.J. **Relationship Marketing Defined?** An Examination of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence and Planning*, 1999, vol, 17, pp. 13-20

HARRINGTON, T.C.; LAMBERT, D.M.; CHRISTOPHER, M. **A Methodology for Measuring Vendor Performance.** *Journal of Business Logistics*, vol. 12, no. 1, 1991, pp. 83-104

HEWETT, K.; MONEY, R.B.; SHARMA, S. **An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2002, vol. 30, no. 3, pp. 229-239

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2005, disponível em [http://www.ibge.com.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=461&id\\_pagina=1](http://www.ibge.com.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=461&id_pagina=1), acesso em 02/11/2008.

IRELAND, D.R.; WEBB, J.W. **A Multi-Theoretic Perspective on Trust and Power in Strategic Supply Chains.** *Journal of Operations Management*, 2007, Columbia, vol. 25, Iss. 2, p. 482.

KEEBLER, J.S.; MANRODT, K.B.; DURTSCHKE, D.A.; LEDYARD, DM. **Keeping Score: Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain,** Council of Logistics Management, 1999, Oak Brook, Illinois, USA

KLEIN, R.; RAI, A.; STRAUB, D.W. **Competitive and Cooperative Positioning in Supply Chain Logistics Relationships.** *Decision Sciences*, nov. 2007, vol. 38, no. 4, p. 611

KNEMEYER, A.M. **Logistics Outsourcing Relationships: An Examination of Interorganizational Trust Over the Life of the Relationship**, Dissertação de Doutorado pela Universidade de Maryland, USA, 2000

KNEMEYER, A.M., CORSI, T., MURPHY, P.R. **Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives**, Journal of Business Logistics, 2003, vol. 24, no. 1, pp.77-109

KWON, I.W.G.; SUH, T. **Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships**. The Journal of Supply Chain Management, 2004, 20 pág.  
KUMAR, N. **The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationship**. Harvard Business Review, nov-dez 1996

LAI, K.H.; CHENG, T.C.E.; YEUNG, A.C.L. **An Empirical Taxonomy of Logistics Service Providers**. Maritime Economics and Logistics, 2004, vol. 6, pp. 199-219

LASETER, T.M. **You Need More Than Trust**. Purchasing, 1997, Academic Research Library, September, 123,4, p. 23

LAVALLE, C. **Pesquisa Benchmark 2007: Serviço de Distribuição Física**. COPPEAD, 2007. Disponível em  
[http://www.centrodelogistica.org/new/artigos\\_coppead/Coppead\\_142\\_completo.pdf](http://www.centrodelogistica.org/new/artigos_coppead/Coppead_142_completo.pdf).  
Acesso em 10/02/2008.

LEMON, K.N.; WHITE, T.B.; WINER, R.S. **Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision**. Journal of Marketing, 2002, Vol. 66, pp. 1-14

LEUTHESSER, L.; KOHLI, A.K. **Relational Behaviour in Business Markets**. Journal of Business Research, 1995, no. 34, pp. 221-233

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. **Developing and Maintaining Trust in Work Relationships**. In: KRAMER, R.M.; TYLER, T.R. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1996, SAGE Publications, Thousands Oaks, California, USA

LIMA, M.P. **Custos Logísticos na Economia Brasileira**, 2006, acessível em <http://www.ilos.com.br> >, acesso em 02/11/2008, 13 p.

LO, SHIH-CHE; HALL, R.W. **The Design of Real-Time Logistics Information System for Trucking Industry**. *Computers and Operations Research*, 2008, New York, vol.35, iss. 11, p. 3439

LOCKAMY, A. III. SMITH, W.I. **Smith Target Costing for Supply Chain Management: Criteria and Selection**. *Industrial Management and Data Systems*, 2000, vol. 100, no. 5, pp.210-218.

LÓTA, V.R.S.; MARINS, F.A.S. **Determinação de Indicadores de Desempenho da Logística e do PCP**. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, MG, 21 a 24 de outubro de 2003. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0115\\_0223.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0115_0223.pdf). Acesso 9/02/2008.

MAcDONALD, J.B.; SMITH, K. **The Effects Of Technology-Mediated Communication**

**On Industrial Buyer Behavior**. *Industrial Marketing Management*, 2004, Atlanta, v.33, n.2, pp. 107-116

MENTZER, J.T.; WILLIAMS, L.R. **The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy**, *Journal of Marketing Channels*, 2001, 19 p., pág. 8

MENTZER, J.T.; MIN, S.; BOBBIT, L.M. **Toward a Unified Theory of Logistics**, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 2004, no. 34, pp. 606-627.

MYHR, N.; SPEKMAN, R.E. **Collaborative Supply Chain Partnerships Built Upon Trust and Electronic Mediated Exchange**. The Journal of Business and Industrial Marketing, 2005, vol. 20, pp. 179-186

MOBERG, C.; SPEH, T.W. **Evaluating the Relationship Between Questionable Business Practices and the Strength of Supply Chain Relationships**. Journal of Business Logistics, 2003, vol. 24, no. 2, pp. 19

MOORE, K.R. **Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances: a Buyer Perspective**. International Journal of Purchasing and Materials Management, 1998, Winter, no. 4, vol. 1, p. 24

MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. **Factors Affecting Trust in Market Research Relationships**. Journal of Marketing, 1992, vol. 57, no. 1, pp. 81-101

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. **Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations**. Journal of Marketing Research, 1992, vol. 29, no. 3, pp. 314-329

MORASH, E. **Supply Chain Strategies, Capabilities and Performance**. Transportation Journal, 2004, Academic Research Library, vol. 41, no. 1, p. 37

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing, 1994, vol. 58, pp. 20-38

MURPHY, P.R.; POIST, F.R. **Third-Party Logistics Usage: An Assessment of Propositions Based on Previous Research.** Transportation Journal, 1998, pp. 26-35.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO (OMC), disponível em <  
<http://stat.wto.org>>, acesso em 02/11/2008.

PANAYIDES, P.M.; SO, M. **The Impact of Integrated Logistics Relationships on Third-Party Logistics Service Quality and Performance,** Maritime Economics and Logistics, 2005, no. 7, pp. 36-55

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research,** Journal of Marketing, 1985, vol.49, pp. 41-50

PERRY, J.H. **Firm Behavior and Operating Performance in Just-in-Time Logistics Channels.** Journal of Business Logistics, vol. 9, no. 1, 1988, pp. 19-33

PIGATTO, G.; ALCÂNTARA, R.L.C.. **Relacionamento Colaborativo no Canal de Distribuição: Uma Matriz para Análise.** Gestão & Produção, 2007, São Carlos, jan-abr, v. 14, n. 1, pp. 155-167.

QUEIROZ, A.C.S. **Modelos Organizacionais para Inovação.** In: MOREIRA, D.A.; QUEIROZ, A.C.S. **Inovação Organizacional e Tecnológica.** São Paulo: Ed. Thomson, 2007, pp. 79-100

RAHMAN, S. **Quality Management in Logistics Services: A Comparison of Practices Between Manufacturing Companies and Logistics Firms in Australia.** Total Quality Management & Business Excellence, 2008, vol. 19, iss. 5, p. 535

RAO, S.; PERRY, C. **Thinking About Relationship Marketing: Where Are We Now?** The Journal of Business & Industrial Marketing, 2002, vol. 17, no. 7, pp. 598-614

READ, W.F.; MILLER, M.S. **The State of Quality in Logistics.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 21, no.6, 1990, pp. 32-47

RESE, M. **Successful and Sustainable Business Partnerships: How to select the Right Partners.** Industrial Marketing Management, 2006, vol. 35, p. 72.

ROTHENBERG, S. **Sustainability Through Servicizing,** MIT Sloan Management Review, Winter 2007, p. 5

SAHAY, B.S. **Understanding Trust in Supply Chain Relationships.** Industrial Management and Data Systems, 2003, vol. 103, n. 8, pp. 11

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006, 583 p.

SELNES, F.; SALLIS, J. **Promoting Relationship Learning.** Journal of Marketing, 2003, vol. 67, pp. 80-95

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2003, 328 p.

SHAPIRO, J.F. **Modeling the Supply Chain.** USA: Thomson Learning, 2001

STANK, T.P.; GOLDSBY, T.J. VICKERY, S.K.; SAVITSKIE, K. **Logistics Service Performance: Estimating its Influence on Market Share,** 2003, Journal of Business Logistics, no, 24, pp. 27-55

SUH, T.; KWON, I.W.T. **The Role of Bilateral Asset Specificity and Replaceability on Trust in Supply Chain Partner**. American Marketing Association, 2005, pp 30.

STOCK, J.R.; LAMBERT, D.M. **Becoming a “World Class” Company with Logistics Service Quality**. International Journal of Logistics Management, 1992, vol. 8, no. 1, pp.73-81

SVENSSON, G. **Perceived Trust Towards Suppliers and Customers in Supply Chain in Swedish Automotive Industry**. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 2001, vol. 31, n. 9, pp. 647-662.

\_\_\_\_\_. **Mutual and Interactive Trust in Business Dyads: Condition and Process**. European Business Review, 2005, vol. 17, no. 5, pp. 411-427.

THRON, T.; NAGY, G.; WASSAN, N. **The Impact of Various Levels of Collaborative Engagement on Global and Individual Supply Chain Performance**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2006, vol. 36, no. 8, pp. 596-620.

TIAN, Y.; LAI, F.; DANIEL, F. **An Examination of the Nature of Trust in Logistics Outsourcing Relationship: Empirical Evidence from China**. Industrial Management & Data Systems, 2008, Wembley, vol. 108, Iss. 3, p. 346.

TOKMAN, M; DAVIS, L.M.; LEMON, K,N. **The WOW Factor: Creating Value Through Win-Back Offers to Reacquire Lost Customers**. Journal of Retailing, 2007, vol. 83, n. 1, pp. 47-64

VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE SOLUTIONS (VICS). Disponível em <http://www.vics.org/committees/cpfr/>. Acesso em 24/06/2007.

WORCHEL, P. **Trust and Distrust**. In W.G. Austin & S.Worchel, **The Social Psychology of Intergroup Relations**, 1979, Belmont, CA, Wadsworth.

THE WORLD FACTBOOK, 2008, disponível em

<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>>, acesso em 02/11/2008

ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. **Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality**, Journal of Marketing, 1988, vol.52, pp. 35-48

## 8. APÊNDICE

### 8.1 Roteiro de entrevista

#### **CONFIANÇA x LOGÍSTICA**

- ***LEVAR EM CONSIDERAÇÃO O MODELO DE PROGRESSO NA FORMAÇÃO DA CONFIANÇA.***
- ***ABORDAR EMPRESAS FORNECEDORAS NO INÍCIO E NO FIM DO PROCESSO DE FORMAÇÃO DE CONFIANÇA DURANTE O QUESTIONÁRIO SEMPRE QUE POSSÍVEL.***

1. O que é CONFIANÇA em uma parceria comercial (empresa-cliente e empresa fornecedora)?
2. Novas relações comerciais têm o mesmo peso que as mais antigas em termos de confiança? Quais as diferenças?
3. Quando há o compartilhamento de informações, de que forma a mesma ocorre e em qual profundidade? Os planos de negócio são abertos na totalidade e os números são transparentes para as 2 empresas? De que temas podem tratar as informações compartilhadas?
4. Como se ordenaria a lista a seguir em ordem decrescente de importância quando se relaciona estes itens à CONFIANÇA. A pergunta é: quanto mais houver ...., do parceiro, maior será a CONFIANÇA no parceiro.
  - Comprometimento
  - Capacidade de investimento
  - Interdependência
  - Transparência na comunicação
  - Reciprocidade
  - Benefícios compartilhados
  - Cooperação

- Objetivos comuns
  - Integridade
  - Confiabilidade
5. Se uma empresa fornecedora (tida como confiável) não cumpre a expectativa de entrega de um determinado bem ou serviço no tempo hábil, qual a contra-partida que dá a ela? O nível de confiança se mantém ou se dispara um processo de monitoramento cerrado?
  6. No caso acima, se uma empresa é relativamente nova como fornecedora, qual a ação?
  7. A CONFIANÇA está relacionada forçosamente à intenção e realização de recompra?
  8. Pontos de características pessoais do vendedor, como p.ex. honestidade, são levados em consideração de forma clara e distinta do relacionamento comercial? Se positivo, quais outros eventuais fatores pessoais que são considerados?
  9. A dependência a um fornecedor pode trazer danos à confiança? De que forma?
  10. O que é comprometimento? De que forma o comprometimento do fornecedor afeta a confiança na relação comercial? O comprometimento é relevante em uma relação comercial em 100% dos casos? Em quais não seriam?
  11. A relação de longo prazo é sempre buscada ou é vista como produtiva enquanto durar nos parâmetros estabelecidos atualmente?
  12. Relações de longo prazo dão mais resultados que as de curto e médio prazos?
  13. Se o relacionamento é de longo prazo, quais são os aspectos mais importantes que dão consistência à relação comercial?
  14. Confiança no parceiro sempre implica em sucesso? Há algum caso oposto?
  15. É possível relacionar confiança com repetibilidade de compra e de transações operacionais?
  16. O que é comprometimento e como afeta confiança?
  17. Confiar induz a incertezas?
  18. Se custos e qualidade de produtos / serviços são bons então há confiança na relação?

19. Gerenciar o fornecedor sob pressão mantém o ambiente favorável a testá-lo no quesito CONFIANÇA permanentemente?
20. Benefícios compartilhados têm algum impacto em confiança? Dê exemplos.
21. Relação colaborativa: o que é? É praticada? Dê exemplos. Quais têm sido os benefícios?
22. O fato de confiar já produziu resultados? Quais?
23. Quais informações são compartilhadas, se positivo? Previsão de demanda e lançamentos?
24. O tempo é importante na formação da confiança?
25. Parceiros novos já demonstraram previsibilidade de comportamento e antigos já provocaram vulnerabilidades? Quais providências foram tomadas?
26. Confiança no parceiro resultou em melhorias internas?
27. A possibilidade de operar com parceiro alternativo impede o fortalecimento da confiança?
28. Quando o fornecedor investe no processo de troca de informações ou outros processos específicos à relação comercial / operacional, aumenta a confiança neste fornecedor?
29. O tamanho do fornecedor favorece a formação da confiança?
30. Se o produto for uma *commodity* a confiança é impactada?
31. A presença de meio eletrônico de troca de informação como o EDI e portal na Internet afeta a confiança?
32. Evitar conflitos gera mais resultado que aumentar a confiança no parceiro?
33. A reputação do fornecedor é crítica na manutenção da relação comercial?

Relativo a um parceiro escolhido, que apresenta bom nível de serviço e relação comercial superior a 1 ano:

34. O parceiro mantém a promessa
35. Acredito na informação que me é passada
36. Este parceiro não é sempre honesto conosco
37. Este parceiro é realmente envolvido e preocupado com o sucesso de minha empresa

38. Este parceiro está alinhado com o sucesso de minha empresa tanto quanto no sucesso de sua própria
39. É necessário que seja cauteloso no relacionamento com este fornecedor
40. Espero que esta relação continue por longo prazo
41. Somos comprometidos com a relação com este fornecedor
42. Espero que a relação melhore ainda mais ao longo do tempo
43. Dispendo muito esforço na manutenção do relacionamento com este fornecedor
44. Mesmo quando o fornecedor nos dá uma resposta imprecisa, nós acreditamos que está dizendo a verdade

## **NÍVEL DE SERVIÇO x LOGÍSTICA**

1. O que é Nível de Serviço? *O nível de serviço em um ambiente competitivo representa o resultado do esforço da empresa fornecedora em se manter dentro dos parâmetros pré-estabelecidos ao oferecer seu serviço à empresa-cliente nível de serviço de logística como sendo o quanto uma determinada empresa aprofundaria seus ganhos e capacidades desenvolvidas em eficiência em custos, crescimento de vendas, satisfação de clientes, baixas perdas e avarias no processo, pontualidade de entrega e disponibilidade de produto entre as variáveis relacionadas à operação.*
2. Qual o valor de se medir o Nível de Serviço?
3. Quais as principais medidas adotadas para o Nível de Serviço?
4. Estas medidas são variáveis ao longo do tempo? Qual a mais importante? Está sempre em primeiro lugar?
5. Qual o efeito do Nível de Serviço na confiança? Já houve interrupção de relacionamento comercial por queda do Nível de Serviço? E por falta de confiança?
6. Como se ordenaria em ordem decrescente a lista a seguir de Índices de Serviço?
  - a. Serviço ao Cliente
  - b. Qualidade
  - c. Sistemas de Suporte à Informação

- d. Produtividade e Custos Logísticos
  - e. Distribuição
  - f. Velocidade Operacional
7. Dentro de cada índice de serviço acima, ordene em ordem decrescente novamente segundo lista abaixo:
- a. Serviço ao Cliente
    - i. Tempo de resposta a clientes-chave: segmentação de clientes para focalizar entrega de serviços prestados em nível superior e personalizado
    - ii. Serviços de maior valor agregado: maior poder de personalização e acabamento de serviços prestados
    - iii. Diferenciação de serviços logísticos: serviços competitivos frente à capacidade e oferta de concorrentes;
    - iv. Flexibilidade de serviço ao cliente: possibilidade de ajustes às necessidades de empresas-cliente
    - v. Flexibilidade para colocação de pedidos: possibilidade de adequação na colocação de pedidos da empresa-cliente no sistema de aquisição de pedidos da empresa fornecedora segundo necessidades variáveis
    - vi. Soluções inovadoras
  - b. Qualidade
    - i. Consistência na entrega de pedidos completos: o pedido completo é aquele que é entregue com todos os produtos e quantidades solicitadas pela empresa-cliente; por consistência entende-se recorrência dos resultados alcançados
    - ii. Antecipação de problemas
    - iii. Minimização de rupturas de fornecimento: opõe-se à consistência da entrega quanto à frequência e quantidades envolvidas nos pedidos
    - iv. Resolução de problemas e reclamações
    - v. Substituição de produtos no período pós-venda

- vi. Recolhimento de produtos no mercado (*recall*): ação tomada quando se reconhecem problemas técnicos (qualidade) nos produtos após entregues às empresas-cliente
  - c. Sistemas de suporte à informação
    - i. Notificação avançada de problemas
    - ii. Notificação avançada de embarques
  - d. Custo logístico e produtividade
    - i. Baixo custo logístico
    - ii. Operações padronizadas
    - iii. Simplificação de operações
  - e. Distribuição
    - i. Cobertura geográfica ampla de serviços prestados
    - ii. Cobertura geográfica seletiva de serviços prestados: segmentação de serviços prestados segundo importância de mercado / empresa-cliente
    - iii. Flexibilidade de localização: centralização / descentralização de operações
    - iv. Flexibilidade no tempo de entrega: segmentação de serviços prestados
    - v. Tempo de reação de recolhimento de produtos (logística reversa)
  - f. Velocidade operacional
    - i. Velocidade de entrega
    - ii. Velocidade de embarque
8. Algum outro ponto mais importante não relacionado?
9. Qual índice não é negociável por ser importante e sempre presente nas relações comerciais?
10. Qual a posição de pontualidade de informação na lista acima?
11. A empresa fornecedora está alinhada com as expectativas da sua empresa quanto nível de serviço oferecido?
12. Se o Nível de Serviço tiver um desempenho ruim, o mesmo tem o poder de recuperar a confiança caso seja igualmente recuperado?

13. Classifique com ALTA IMPORTÂNCIA, MÉDIA IMPORTÂNCIA E BAIXA IMPORTÂNCIA os pontos abaixo:

- a. Qualidade do produto entregue
- b. Pontualidade na entrega
- c. Flexibilidade em atingir expectativas do cliente
- d. Eficiência da rede de distribuição do fornecedor
- e. Eficiência dos meios de distribuição do fornecedor
- f. Número de entregas sem defeito
- g. Informação de rastreamento do pedido
- h. Consistência no tempo total do pedido, da colocação do mesmo à entrega
- i. Duração do tempo total do pedido como acima
- j. Disponibilidade do produto
- k. Ações para correção imediata de problemas

## 8.2 Resultado consolidado das entrevistas

Notas incluídas pelo entrevistado de 1 a 5, com 5 sendo a máxima  
\* avaliação do entrevistador

PONTO	CLIENTE				
	D1	D2	V	A1	A2
<b>Abordagem genérica</b>					
Definição de bom fornecedor (Logística)	2	2	3	2	5
Definição de mau fornecedor (Logística)	1	2	3	3	5
Manutenção de relação comercial com maus fornecedores	4	4	3	3	4
<b>SOMA DE PONTOS</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>14</b>
<b>Desempenho da Logística</b>					
Definição de nível de serviço	1	2	4	3	5
Pontos fundamentais na negociação inicial	3	3	3	3	4
O tamanho da empresa e sua posição no mercado (liderança de Categoria) sobrepuja a importância do desempenho logístico e garante a manutenção da relação comercial	1	1	4	3	2
Manutenção de relação comercial com mau fornecedor mas com melhor preço	1	1	1	3	1
Pontos não negociáveis	1	1	1	3	1
Condição para rompimento de relação comercial por conta do desempenho da Logística	1	1	2	4	2
Bom desempenho logístico garante intenção de recompra	3	3	4	1	4
Penalidade por mau desempenho	2	2	3	2	5
Mau desempenho da logística pode levar à interrupção da relação comercial	1	2	1	2	3
<b>SOMA DE PONTOS</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>27</b>
<b>Definição de nível de serviço: ordenação de pontos característicos</b>					
Produtividade e custos logísticos	1	6	5	2	2
Qualidade de serviço logístico	2	3	2	5	3
Serviço ao cliente	3	2	4	1	1
Velocidade operacional	4	5	6	4	4
Sistemas de informação	5	1	1	6	5
Distribuição	6	4	3	3	6
<b>Confiança no relacionamento comercial</b>					
Definição de confiança	2	2	2	2	4
Tempo da relação comercial está ligada à confiança na empresa-fornecedora	1	3	5	3	4
Compartilhamento de informações	3	3	4	2	5
Contrato de confidencialidade	2	2	1	2	2
Pontos fundamentais para estabelecer confiança no fornecedor	1	2	2	1	3
Relativo à confiança, ponto não negociável que cause ruptura na relação comercial por conta do desempenho logístico	1	1	3	3	2
Confiança traz maior volume de negócios	1	2	2	5	4
Confiança traz incerteza no relacionamento comercial	1	1	2	4	3
O cliente é colocado à prova quanto à confiança estabelecida	1	1	1	1	1
Confiança traz benefícios mútuos	1	1	2	4	3
Indicação da relação entre comprometimento e confiança	1	2	4	4	5
Falta de confiança impacta a intenção de recompra	1	1	2	4	3
Atitude pessoal do vendedor impacta a confiança na relação comercial	1	1	2	4	2
Ponto não negociável do comportamento pessoal do vendedor para manutenção da relação comercial	1	1	2	5	3
Dependência em um fornecedor causa danos à confiança	1	1	1	1	1
Relação de longo prazo é objetivo na relação comercial	1	1	2	2	1
A reputação da empresa fornecedora é crítica na relação comercial	1	2	3	2	3
Evitar conflitos na relação comercial ou logística produz mais resultados que aumentar a confiança no fornecedor	1	1	1	2	1
<b>SOMA DE PONTOS</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>28</b>	<b>22</b>

<b>SOMA DE PONTOS</b>		
<b>Definição de nível de serviço: ordenação de pontos característicos</b>	<b>Colocação consolidada</b>	<b>Prioridade</b>
Produtividade e custos logísticos	16	3
Qualidade de serviço logístico	15	2
Serviço ao cliente	11	1
Velocidade operacional	23	6
Sistemas de informação	18	4
Distribuição	22	5

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)