

Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Bacharelado em Ciências Contábeis

Jessica Magalhães Veloso

RELAÇÃO CONFIANÇA E INFORMAÇÃO ENTRE CLIENTE E FORNECEDORES:  
Um estudo de caso em uma empresa moveleira do Distrito Federal

Brasília, DF  
2013

Professor Doutor Ivan Marques de Toledo Camargo  
Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Mauro Luiz Rabelo  
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor Jaime Martins de Santana  
Decano de Pesquisa e Pós-graduação

Professor Doutor Tomás de Aquino Guimarães  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos  
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor Ivan Ricardo Gartner  
Coordenador Geral do Programa Multiinstitucional e Inter-regional de  
Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB e UFRN

Professora Mestre Rosane Maria Pio da Silva  
Coordenadora de Graduação do curso de Ciências Contábeis - diurno

Professor Doutor Bruno Vinícius Ramos Fernandes  
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis - noturno

Jessica Magalhães Veloso

RELAÇÃO CONFIANÇA E INFORMAÇÃO ENTRE CLIENTE E FORNECEDORES:  
Um estudo de caso em uma empresa moveleira do Distrito Federal

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:  
Prof. Dra. Beatriz Fátima Morgan

Linha de pesquisa:  
Contabilidade para Tomada de Decisão

Área:  
Custos e Controladoria

Brasília, DF  
2013

VELOSO, Jessica Magalhães

Relação confiança e informação entre cliente e fornecedores: Um estudo de caso em uma empresa moveleira do Distrito Federal/ Jessica Magalhães Veloso -- Brasília, 2013.

32. p.

Orientador(a): Prof. Dra. Beatriz Fátima Morgan

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo - Graduação) – Universidade de Brasília, 2º Semestre letivo de 2012.

Bibliografia.

1Relacionamento fornecedor-cliente 2 Confiança 3. Informação 4. Microempresa I. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília. II. Título.

CDD –

A meus pais,  
pelo apoio e motivação.

## **AGRADECIMENTOS**

Devo o primeiro agradecimento a todos os professores pelos conhecimentos transmitidos, em especial a minha orientadora Prof. Dra. Beatriz Fátima Morgan, que tornou possível a realização deste trabalho.

Agradeço também aos proprietários da Empresa Alfa, pela colaboração e disponibilidade em todas as fases da pesquisa.

A todos os meus amigos, pelo companheirismo e momentos felizes vividos durante todo o curso.

A meus familiares pelo apoio, incentivo e compreensão.

*“Viva como se fosse morrer amanhã,  
aprenda como se fosse viver para sempre.”*

**Mahatma Gandhi**

## **RELAÇÃO CONFIANÇA E INFORMAÇÃO ENTRE CLIENTE E FORNECEDORES:**

Um estudo de caso em uma empresa moveleira do Distrito Federal

### **RESUMO**

Em um ambiente de competição cada vez mais acirrada, a manutenção da confiança em um relacionamento fornecedor-cliente tem sido considerada uma vantagem competitiva para as empresas. A confiança já tem recebido uma considerável atenção na literatura acadêmica. No entanto, pouco se conhece sobre a interação entre informação e confiança, principalmente no Brasil. Nesse contexto, este trabalho tem como objetivo verificar, por meio de um estudo de caso, de que forma ocorre a relação entre informação e confiança entre cliente e fornecedores em uma empresa moveleira do Distrito Federal (DF). Para tanto, foi utilizada uma microempresa denominada Empresa Alfa, onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e análise dos documentos da firma. É um estudo exploratório de natureza qualitativa e que utiliza da narrativa como forma de análise. Os resultados demonstraram que a informação quando divulgada de forma tempestiva tem o poder de recuperar a confiança, desde que esta não tenha sido anulada previamente. Ao mesmo tempo verificou-se que a troca de informações relevantes entre a firma e seus fornecedores apenas acontece quando há um elevado grau de confiança na relação. E que para se atingir tal nível de confiança é necessário que se estabeleça um vínculo entre as empresas, o que somente é possível através de um intermediário. Conclui-se, assim, que os resultados obtidos demonstraram uma maior aplicabilidade da relação direta defendida por Tomkins (2001) para descrever a relação entre confiança e informação na Empresa Alfa.

**Palavras-chave:** Relacionamento fornecedor-cliente. Confiança. Informação. Microempresa.

## **1 INTRODUÇÃO**

A ideia de um mercado de fronteiras reduzidas tem desafiado as empresas a lidar com questões relacionadas à confiança e ao risco e também como as informações poderão contribuir neste relacionamento.

Segundo Norausky (2000), a globalização não é apenas uma tendência. Consiste, na realidade, em uma integração de um modo nunca antes testemunhado entre pessoas, empresas e países em conjunto com a tecnologia da informação, permitindo que alcancem o mundo inteiro, de uma forma mais barata, rápida e profunda.

Dessa forma, no atual cenário em que empresários podem arrecadar dinheiro em qualquer lugar do mundo, utilizar este capital para contratar trabalhadores localizados em qualquer área e juntamente com a tecnologia, produzir e vender estes produtos aonde desejar (NORAUSKY, 2000), as empresas que desejarem manter a continuidade deverão se adaptar e melhorar o desempenho de diversas maneiras, incluindo o desenvolvimento de novos produtos e serviços e a fabricação de produtos e a prestação de serviços de melhor qualidade, em menor tempo e a um menor custo.

Algo que pode servir como uma vantagem competitiva para tais empresas é a manutenção de uma relação de maior proximidade e confiança entre clientes e fornecedores. Quando clientes e fornecedores confiam um no outro, o nível de complexidade da negociação diminui (BUTLER, 1999); o que além de diminuir o tempo e os recursos aplicados, permite que as empresas discutam assuntos relevantes para o sucesso de ambas as empresas, como a fabricação de melhores produtos. E não apenas aspectos formais da transação.

Tendo em vista a importância da confiança em tal relacionamento, a realização de estudos mais aprofundados sobre esta questão se torna essencial. No presente trabalho será relacionada a confiança com a informação.

Tomkins (2001) apresenta a relação entre confiança e informação como substituta e como complementar. Quando substituta, a confiança é entendida como uma alternativa a informação. Devido à incerteza, serão requeridas mais informações naqueles assuntos em que a confiança é falha. E da mesma forma, quando houver confiança na outra parte, não haverá necessidade de muita informação (WICKS; BERMAN; JONES, 1999). No entanto, Tomkins (2001) defende que a confiança e informação são dependentes. A confiança para ser construída depende das informações que estão sendo compartilhadas entre os agentes, assim como a qualidade da informação transmitida dependerá do grau de confiança estabelecido. Ambas se reforçam e se complementam. Com base nestas teorias, o presente trabalho objetiva analisar de que forma ocorre a relação entre informação e confiança entre cliente e fornecedores em uma empresa moveleira do Distrito Federal (DF).

A confiança já tem recebido uma considerável atenção na literatura acadêmica. Não somente na contabilidade, como em diversas áreas, como administração, economia, psicologia, filosofia, sociologia, dentre outros. Uma razão para todo esse interesse por parte dos autores é a crença de que a confiança gera melhores resultados tanto para as organizações, como para os indivíduos. ‘‘Em geral, estes trabalhos teóricos sugerem que a confiança induz a melhores relações de trabalho, melhoria na tomada de decisão e eficácia organizacional reforçada’’ (JEFFRIES; BECKER, 2008, p. 316, tradução nossa). Sendo considerado, assim, um ativo de grande valia. Apesar de haver tantos trabalhos publicados sobre confiança (BUTLER, 1995, 1999; GULATI, 1995; HOSMER, 1995; LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; NORAUSKY, 2000; NOOTEBOOM, 1996; SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995), há, certamente, uma falta de uma teoria bem desenvolvida da interação entre informação e confiança (TOMKINS, 2001), principalmente no Brasil. Dessa forma, o presente trabalho procurará reduzir tal lacuna em nosso conhecimento.

O trabalho está estruturado em seis seções. A primeira é introdutória. Na segunda seção conceitua-se e introduz a confiança, aborda-se o relacionamento fornecedor-cliente e discute a importância e dificuldades da manutenção da confiança em tal relacionamento. E por fim são destacadas as teorias dos autores quanto à relação de confiança e informação. A terceira é dedicada aos procedimentos metodológicos. Na quarta, é feita uma contextualização do estudo de caso. Enquanto que na quinta são analisados, discutidos e apresentados os resultados do estudo da interação entre confiança e informação na microempresa. Finalmente, na sexta seção, algumas conclusões são indicadas e apresentadas as limitações e possibilidades para futuras pesquisas.

## 2 CONFIANÇA

Uma definição comumente encontrada na revisão literária é de que a confiança é a disposição de uma parte de se tornar vulnerável baseado em expectativas positivas da conduta da outra parte (LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998). Similarmente, Nielson (1998, *apud* RAMOS, 2002) define a confiança como a percepção por uma das partes de que a outra vai agir como prometido no relacionamento e com honestidade e integridade. E para Patton (1997, *apud* NORAUSKY, 2000) em termos comportamentais, a confiança é a crença de que um indivíduo fará aquilo que se comprometeu em fazer. Dessa forma, boa parte dos autores relaciona a confiança com a expectativa que a outra parte fará o esperado (NOOTEBOOM, 1996).

A confiança é uma atitude com base no passado, que se estende ao futuro, reduzindo a complexidade do mundo, mas que não consegue extinguir o risco (GOVIER, 1998). Isso porque, quando uma empresa decide confiar, e conseqüentemente tornar-se vulnerável a outra, passa a assumir riscos.

O risco é inerente ao processo de transferência de recursos estratégicos e, em particular, do conhecimento tácito. O relacionamento implica em certos graus de vulnerabilidade para ambos (cliente e fornecedor). De um lado, a parte que é detentora dos recursos (a fonte) torna-se vulnerável porque possibilita acesso a eles. Existe o risco de que a outra parte possa abusar dessa possibilidade, além da probabilidade de que a fonte não seja adequadamente remunerada ou mesmo não obtenha nada em troca. De outro lado, o receptor dos recursos se torna vulnerável por permitir que a fonte reconheça as suas fraquezas (MAZZALI; MACHADO; FURLANETO, 2011, p. 572).

Segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995), confiança também pode ser definida como a "disposição para assumir riscos", sendo que o nível de confiança é uma indicação da quantidade de risco que um está disposto a assumir. “Dessa forma, sem a existência da confiança, o risco atrelado ao relacionamento seria percebido como muito alto, impossibilitando a concretização da parceria” (MAZZALI; MACHADO; FURLANETO, 2011).

Quanto à criação da confiança, esta pode ser construída de forma mais objetiva ou subjetiva. Quando objetiva, aspectos como reputação e o *status* que o fornecedor possui no mercado, conhecimento técnico e habilidade da parte de entregar um produto de qualidade e no tempo correto, são os mais notados. Já na confiança subjetiva o cliente pode começar a confiar por características eminentemente subjetivas, referentes à integridade, ética e à responsabilidade do fornecedor, por exemplo (MAZZALI; MACHADO; FURLANETO, 2011). Ou até mesmo por ter tido alguma experiência positiva anteriormente e estar mais disposto a confiar no momento.

### 2.1 Relacionamento fornecedor-cliente

A maioria das empresas deseja manter uma relação de parceria com seus fornecedores, devido à crença de que tais relacionamentos possuem a capacidade de criar novas vantagens competitivas que, de outro modo, não seria possível conseguir.

Parceria é um conceito amplo e complexo utilizado, muitas vezes, de forma errônea. É um processo, e não um evento, assim parceria vai muito além do que uma simples relação de compra e venda. Pressupõe uma associação de longo prazo entre as empresas, em que as

partes levem em consideração no processo de tomada de decisão tanto seus interesses, como de seus parceiros. O sucesso de uma parceria só é alcançado através da realização das metas individuais e das comuns.

No entanto, os ganhos não são imediatos. Requer tempo, envolvimento e interação entre as partes, além da participação em alguns riscos e assim com o tempo tanto clientes, como fornecedores poderão se beneficiar desta relação além do curto prazo. O envolvimento e a interação entre as partes ocorrem através de intensa cooperação, mediante a troca de informações, solidificada pela confiança mútua (MARTINS; CAMPOS, 2009). Dessa forma, não é apenas o conceito que é complexo, a implantação efetiva de uma parceria não é algo simples.

Durante muito tempo o relacionamento fornecedor-cliente foi marcado pela visão dos fornecedores como adversários. Para os clientes, os fornecedores se assemelhavam à “... lojas onde os produtos poderiam ser adquiridos pelo menor preço” (ALVAREZ; QUEIROZ, 2003). E para os fornecedores qualquer descuido dos clientes era uma oportunidade de se obter o máximo de lucro. Afinal, prevalecia o pensamento de curto prazo: o ganho de um é a perda de outro.

Atualmente, apesar de ainda haver administradores com este pensamento, se conhece melhor os benefícios de uma parceria. Assim, mesmo sabendo que requer empenho, comprometimento e confiança mútua, “as empresas deverão encontrar maneiras de trabalhar cooperativamente, com clientes e fornecedores como parceiros em vez de adversários. Com a complexidade da globalização, empresas não podem ser bem sucedidas sozinhas [...]” (NORAUSKY, 2000, p. 9, tradução nossa).

Essa relação de parceria quando atinge um determinado nível de integração, passa a ser conhecida como relações *comakership*, que são os relacionamentos mais evoluídos. Confiança mútua, participação ativa dos fornecedores e fornecimento com qualidade assegurada fazem parte deste tipo de relação. São realizados investimentos comuns sobre todo o processo, desde o fornecedor de matéria-prima até a disponibilização do produto ao cliente e o acompanhamento junto ao usuário final. Além de cooperação no projeto de novos produtos e tecnologias e intercâmbio contínuo de informação sobre os processos e produtos. Devido à complexidade de tal integração, somente é realizada com um número limitado de fornecedores, que foram submetidos a uma cuidadosa análise e avaliação (ALVAREZ; QUEIROZ, 2003).

Como exemplo de relacionamentos integrados pode-se citar o *open book accounting* e o *target costing*. “Um papel ideal para a gestão na contabilidade parece ser o *open book accounting*, em que ambas as partes podem inspecionar as receitas e custos do outro parceiro” (SEAL et al., 1999, p. 321, tradução nossa). Na contabilidade aberta (*open book accounting*), uma empresa revela a sua estrutura de custos para outra empresa, a fim de mostrar compromisso, fortalecer sua posição entre as empresas concorrentes, aprender sobre as operações da outra, e como consequência incentivar a troca de informações, reduzir os custos e otimizar os resultados.

No entanto, na prática a implantação do *open book accounting* não é algo simples. É difícil encontrar fornecedores dispostos a participar. Primeiramente, a maioria acredita que as informações contábeis são de uso restrito dos agentes internos e que nos preços fornecidos já há todas as informações necessárias e que podem ser disponibilizadas. Além de que ao revelarem a sua estrutura de custos, se tornam mais vulneráveis ao cliente e expostos a atitudes oportunistas por parte deles. Dessa forma, para que o *open book accounting* seja bem sucedido será necessário que haja um consenso e uma confiança mútua entre as empresas. O

cliente não poderá apresentar comportamentos oportunistas, pois isso destruirá qualquer possibilidade de parceria (AGUIAR; REZENDE; ROCHA, 2008).

Além do *open book accounting*, outro relacionamento integrado é o *target costing*, também conhecido como custeio-alvo, diferentemente do *open book accounting*, o foco é no preço, este que determinará o custo. Segundo Scarpin (2000), enquanto o mercado determina o preço máximo de venda, os custos informam o preço mínimo a ser utilizado. Sendo assim, a empresa precisa cobrar um preço que cubra os custos de produção e ainda forneça um retorno. Baseado nisso, a premissa do *target costing* é que a partir de um preço dado pelo mercado (preço alvo de venda) e uma margem de lucro planejada, a gestão da empresa deve assegurar que os custos permaneçam a um nível que atenda a estes indicadores. E para atingir esta redução de custos, os fornecedores são envolvidos e adquirem um papel essencial no planejamento do produto. O que pode se tornar um problema, caso a empresa não mantenha um bom relacionamento com os fornecedores.

### **2.1.1 Confiança no relacionamento fornecedor-cliente**

Em um relacionamento entre duas organizações, a confiança é um ingrediente essencial para o sucesso de ambas (NORAUSKY, 2000). Primeiramente, se não houver confiança a negociação não será provavelmente nem iniciada e, caso já tenha sido, e tenha ocorrido uma quebra de confiança, será provavelmente rompida. Segundo Lewicki, Mcallister e Bies (1998), a confiança tem sido vista como a “cola” que une os relacionamentos e que permite que ambas as partes apresentem um desempenho mais efetivo e eficiente.

Outra razão da importância da confiança em um relacionamento, também defendida por Lewicki, Mcallister e Bies (1998) é de que a confiança permite que as partes poupem tempo e energia ao estabelecer um acordo. Contratos, caso sejam necessários, poderão ser menores, mais simples e menos específicos. Não há a necessidade de estipular cada circunstância da parceria. E mesmo que haja a intenção de elaborar um contrato completo, dificilmente se conseguirá abordar todos os aspectos e detalhes da relação. Porém existindo um alto nível de confiança, cada parte acreditará que a outra está comprometida com o sucesso de ambas. Assim em caso de omissão ou falha do contrato, a empresa que tem confiança na outra parte terá menor incerteza quanto ao relacionamento.

No entanto, a confiança não é apenas necessária durante a negociação de um contrato é essencial durante toda a duração da parceria, por diversas razões. É importante por prometer gerar melhores resultados econômicos para a organização, tanto pela diminuição de custos, como por criar um ambiente que facilita a cooperação entre as partes. Sem ter receio de reações imprevisíveis ou comportamentos inadequados da outra parte, ambas as empresas poderão focar a atenção e energia nos objetivos comuns, compartilhando informações úteis, auxiliando a outra parte na resolução de possíveis problemas e utilizando os recursos da forma mais eficiente para assim atingir o sucesso. Além disso, se a confiança é estabelecida entre as partes no início de um projeto, qualidades como: respeito, compromisso e responsabilidade se tornarão parte do relacionamento (BUSCH; HANTUSCH, 2000).

Apesar de todas as vantagens de um relacionamento com confiança, na prática, a construção e manutenção desta não é algo simples. A confiança é criada a partir da interação com outras organizações e indivíduos. “Em alguns casos, a formação de uma relação de parceria pode ser bastante rápida, porém é normalmente criada por repetidas interações que compreendem a passagem de informações entre as partes envolvidas” (TOMKINS, 2001, p. 169, tradução nossa). A interação a um nível pessoal deve ser mantida antes mesmo de se iniciar o negócio. Pois, dessa forma, antes de se comprometer a parte já determinará se a outra

poderá ser confiável. Caso aconteça, as partes podem começar a trabalhar em conjunto. Entretanto, para manter esta relação, ambas as partes têm de continuamente reforçar a confiança (BUSCH; HANTUSCH, 2000).

E essa necessidade de reforçar a confiança ocorre, principalmente, pela fragilidade desta. Pode se transformar em desconfiança mais rápido do que foi construída. É difícil de se obter e fácil de se perder. E ainda mais porque a confiança não é necessariamente recíproca. Assim, em um relacionamento pode ser que apenas uma parte tenha confiança.

E se uma parte ou ambas não confiam na outra, não é surpreendente que estas fiquem tentadas a adotar atitudes oportunistas. Primeiramente, exploram a confiança do outro e a utilizam para proveito próprio. No entanto, em algum momento este comportamento irá afetar a negociação e, conseqüentemente, transformar a situação em perda para ambas as partes. Para manter a parceria e reverter essa condição, as partes deverão ser mais honestas com a outra. Caso contrário será o fim da relação.

Em um estudo com mais de 150 parcerias, verificou-se que, quando a confiança é quebrada a comunicação eficaz para. As partes em vez de tentar resolver a situação, procuram achar o culpado. Param de falar uns com os outros, e começam a escrever cartas formais, referindo-se ao contrato e apontando a responsabilidade da outra parte. E assim não são capazes de enfrentar e resolver os problemas. Tendo muitas vezes como resultado uma grave disputa, reclamação ou ação judicial (BUSCH; HANTUSCH, 2000).

E como consequência dessas experiências negativas, a empresa cria aos poucos preocupações e barreiras contra a confiança. Não se permitindo ter a vulnerabilidade que é necessária em um relacionamento. Principalmente, porque o impacto de um relacionamento negativo é muito maior do que o de um positivo. E por essa razão muitas empresas preferem exercer um maior controle da outra parte a se permitir confiar e ser confiado. “Confiança é bom, mas controle é melhor” (BUSCH; HANTUSCH, 2000, p. 1, tradução nossa). Frase, esta, dita por Vladimir Lenin, líder da revolução russa. E que atualmente é utilizada por diversas empresas como referência para seus negócios (BUSCH; HANTUSCH, 2000).

E na obtenção deste maior controle, a organização tentará diminuir a assimetria de informação existente entre as empresas. Nenhuma relação está desprovida do desequilíbrio de informações entre as partes. Inclusive a entre cliente e fornecedores. Será necessário dispor de mais informações relevantes sobre os produtos e/ou serviços negociados, como qualidade, tempo de entrega, preço e até mesmo sobre o histórico de relacionamentos e características da outra parte.

No entanto, segundo Schäfer e Ott (2004), a obtenção de informações representa um custo para a empresa. Exatamente por isso, relações de confiança servem como alternativa para a necessidade de informação, diminuindo, conseqüentemente, os custos. Assim quanto maior a confiança, menor será o custo de informação. Ainda segundo aos autores, de um ponto de vista econômico, controle implica custos de informação, enquanto a confiança evita esses custos.

#### *2.1.1.1 Relação confiança e informação no relacionamento fornecedor-cliente*

A confiança é vista por parte dos autores como inerentemente boa, ou seja, sempre será benéfica para a empresa por estar reduzindo o custo de informação. No entanto, do ponto de vista de Wicks, Berman e Jones (1999) a confiança é condicionalmente boa. É possível que haja uma deficiência ou excesso desta, sendo que nenhuma das duas é desejável pela empresa.

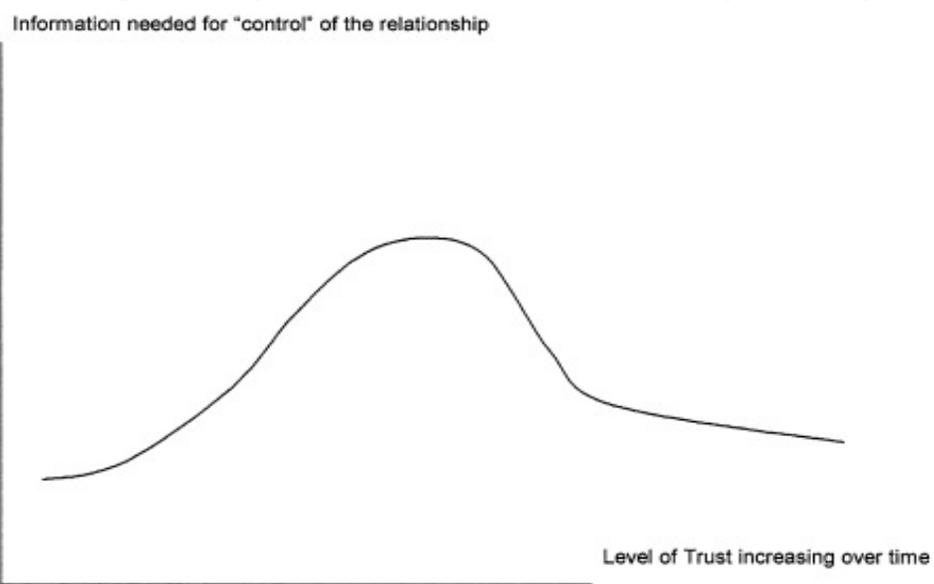
Dessa forma, Wicks, Berman e Jones (1999) ressaltam a importância das organizações encontrarem um nível ótimo de confiança. Caso a confiança seja excessiva, aumenta a vulnerabilidade de uma empresa em relação à outra, podendo fazer com que uma parte assumira riscos exagerados sem ter uma completa informação. E investir em algo que não é vantajoso para a empresa, desviando, dessa forma, recursos que poderiam ser mais bem alocados. Por outro lado se o que ocorrer for uma deficiência de confiança, e mesmo assim houver o desejo de manter o negócio, a empresa para obter maior segurança irá requerer uma maior quantidade de informações sobre os planos, processos e possíveis resultados. Havendo, conseqüentemente, maior custo de agência, já que a empresa terá receio de que a outra parte possa estar agindo com oportunismo. As empresas nessa situação se empenham mais em se proteger do que em realmente construir uma relação.

Tanto no excesso, como na deficiência de confiança pode ser notado que há uma relação inversa entre a disposição à confiança e a necessidade de informação. A confiança é uma alternativa para a informação. (LUHMANN, 1979 *apud* TOMKINS, 2001). Assim, quanto maior o nível da confiança, menor a informação requerida.

No entanto, segundo Tomkins (2001), na relação inversa entre confiança e informação, a confiança é independente de qualquer outra atividade. Ignora-se que a construção de confiança entre empresas depende de aprendizagem, de interação, de experiências e, principalmente, da informação que é transmitida. Assim, na construção da confiança, a informação tem um papel essencial. Relacionamentos próximos, ou seja, aqueles que vão além de reuniões e transações de compra e venda, não são construídos de um dia para o outro. É necessária uma forte interação e conseqüentemente a transmissão de informações de uma parte para outra. Do mesmo modo, a informação depende da confiança. A qualidade da informação transmitida dependerá do grau de confiança estabelecido. As informações não são fornecidas aleatoriamente. São na realidade funções do processo iterativo.

Dessa forma, é visto que esta relação é mais complexa que a inversa. Trata-se de uma relação em formato de U inverso (*inverse U-shaped*). Ou seja, no início do relacionamento em que a confiança é menor, o risco também é menor. Pois haverá um menor comprometimento, principalmente financeiro. E as conseqüências, caso ocorra um rompimento entre as partes, não serão tão graves. E dessa forma, a informação requerida será também menor. Quando a relação já estiver mais madura e o nível de comprometimento maior, a confiança e a informação terão uma relação positiva. Quanto maior a confiança, maior a informação requerida. Porém depois de um tempo, o grau de confiança estabiliza, e assim menos informação será necessária para sustentar a confiança. (TOMKINS, 2001). Dessa forma, é visto que nos estágios iniciais, há uma relação positiva, contrariando Wicks, Berman e Jones (1999). E ao final retorna à relação inversa. Como pode se observar na Figura 1.

Figura 1- Relação em formato de U inverso entre confiança e informação



Fonte: Tomkins (2001).

### 3 PROCEDER METODOLÓGICO

O presente estudo constitui-se de uma investigação exploratória, qualitativa, que teve a coleta de informações realizada através de entrevistas semi-estruturadas e análise documental. De acordo com Gil (1995), as pesquisas exploratórias buscam desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vista na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Quanto à abordagem, a pesquisa será de caráter qualitativo, pois as informações apresentadas não poderão ser quantificadas.

A metodologia utilizada para a realização do presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Uma pesquisa bibliográfica busca conhecer, analisar e explicar toda bibliografia já tornada pública sobre determinado assunto, tema ou problema. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). O estudo de caso ainda segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 62), “trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto.” A pesquisa de campo foi realizada em uma microempresa do setor moveleiro entre os dias 27 de Dezembro de 2012 a 11 de Janeiro de 2013.

O estudo utilizou como instrumento principal de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, sendo realizada através de conversações com os dois proprietários da empresa. Optou-se pelas entrevistas semi estruturadas para não limitar os entrevistados apenas ao roteiro que havia sido preparado anteriormente. Durante a entrevista novas perguntas e informações surgiram, mudando diversas vezes o rumo das entrevistas.

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Os informantes ao serem entrevistados narram fatos e acontecimentos. Fornecem dados subjetivos, que se relacionam com valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados (BONI; QUARESMA, 2005). Diante de tais características das entrevistas, a análise que mais se adequou ao trabalho foi a narrativa.

Além de entrevistas, utilizou-se de análise dos documentos da empresa pesquisada, contemplando informações tais como: número e localização dos fornecedores, prazo e atrasos de entregas das mercadorias, entre outros.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este estudo propõe-se investigar a relação entre uma empresa do setor moveleiro do Distrito Federal, que, por confidencialidade, será denominada durante o trabalho de Empresa Alfa e seus fornecedores. No presente capítulo será feita uma contextualização de tal empresa, no entanto para melhor compreensão serão, anteriormente, apresentadas informações sobre o setor de móveis. A descrição deste setor visa situar o leitor quanto à posição da Empresa Alfa no setor moveleiro.

### 4.1 A Indústria moveleira brasileira

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2007), o comércio mundial de móveis envolve basicamente sessenta países com uma produção mundial estimada em US\$ 267 bilhões, tendo crescido, nos últimos dez anos, ao ritmo médio de 9% ao ano. Os maiores países produtores são Estados Unidos (US\$ 57 bilhões), China (US\$ 38 bilhões), Itália (US\$ 23 bilhões) e Alemanha (US\$ 19 bilhões). Sendo que sete das maiores economias industriais desenvolvidas (Estados Unidos, Itália, Alemanha, Japão, Canadá, Reino Unido e França) produziram juntas, em 2005, 54% do total mundial, enquanto que os países emergentes contribuíram com 30% do total, dentre estes, o Brasil, que apesar de ser um dos grandes produtores de madeira, ainda possui uma baixa produtividade no setor.

A cadeia produtiva da indústria moveleira é altamente complexa. Através de diversos processos de produção transforma diferentes insumos em uma ampla quantidade de produtos finais, para posteriormente serem distribuídos através de diferentes canais mercantis de distribuição e comercializados até chegarem aos consumidores finais.

A indústria moveleira costuma ser segmentada em duas categorias: móveis para escritórios e móveis de madeira para residências. Sendo esta última a principal delas com maior número de estabelecimentos e de mão-de-obra empregada. Segundo o Panorama do Setor Moveleiro no Brasil da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), da produção mobiliária do país em 2006, cerca de 60% do faturamento total das empresas do setor são referentes aos móveis domésticos.

É também considerado um setor diversificado tanto no aspecto do desenho da forma física desses produtos, (móveis retilíneos, que são móveis com linhas mais retas e desenhos simples e os móveis torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento e um tipo de desenho mais elaborado), como do emprego dos diversos tipos de materiais (madeira, metal, couro, plástico e outros) na produção dos móveis (PEREIRA, 2009).

A indústria de móveis é reconhecida por ser uma indústria tradicional. Em sua maioria são empresas familiares, com capital inteiramente nacional. Predominantemente, formada por micro e pequenas firmas e responsável pelo emprego intensivo de mão-de-obra, em comparação aos demais setores da indústria de transformação, consequência da reduzida inovação tecnológica característica do setor. Segundo o Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira (2008), este setor conta no Brasil com cerca de 12.108 microempresas (até 9 funcionários), 3.446 pequenas empresas (10 a 49 empregados), apenas 432 empresas de porte médio (50 a 99 empregados) e 312 empresas de porte grande (mais de 100 empregados). Totalizando, aproximadamente 16.298 empresas no setor industrial moveleiro, que empregavam juntas, uma quantidade total de 208.584 trabalhadores. Isso,

desconsiderando as empresas que atuam e sobrevivem no setor informal da economia. A tabela a seguir mostra o número de empresas formais por quantidade de trabalhadores empregados.

Tabela 1 – Número de firmas industriais moveleiras por quantidade de trabalhadores empregados em 2005.

<b>Quantidade de trabalhadores empregados</b>	<b>Número de firmas industriais moveleiras</b>
0	1.379
Até 4	7.552
De 5 a 9	3.177
De 10 a 19	2.121
De 20 a 49	1.325
De 50 a 99	432
De 100 a 249	215
De 250 a 499	74
De 500 a 999	21
Acima de 1.000	2
<b>Total de firmas</b>	<b>16.298</b>

Fonte: Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira (2008).

Apesar de ser uma indústria conservadora, algo que contribui para o aumento da produtividade é a automatização dos equipamentos. No entanto, nota-se diferentes graus de atualização tecnológica. Por se tratar de um setor de manufatura, em que o produto final é a reunião puramente mecânica de partes, a modernização das máquinas pode ser feita em determinadas etapas do processo produtivo, e em outras não. Dessa forma, em algumas fábricas é possível que equipamentos mais modernos e sofisticados coexistam com equipamentos obsoletos (SCHNEIDER, 2002). Além da tecnologia, há outros fatores de competitividade na indústria de móveis, como: a especialização da produção, as estratégias comerciais e de distribuição, as novas técnicas de gestão empresarial, a qualidade, que pode ser avaliada pela durabilidade do produto final e o design que é também de grande importância, não apenas pelos aspectos estéticos, mas principalmente pela funcionalidade do produto.

O Brasil apesar de não apresentar uma alta produção em comparação aos demais países e possuir diversas fragilidades, como o mercado informal, a timidez para enfrentar mercados mais exigentes e a resistência ao desenvolvimento de design e linhas próprias, é considerado um setor competitivo em razão da disponibilidade de matérias-primas, tecnologia, mão-de-obra qualificada e experiência acumulada nos pólos tradicionais do Sul e Sudeste (SEBRAE, 2008).

A indústria brasileira de móveis apresenta produção geograficamente dispersa por todo território nacional, porém os pólos produtivos estão localizados, basicamente, no Sul e no Sudeste do país, sendo que 77% dos estabelecimentos estão localizados nos principais pólos produtores do país, ou seja, nos Estados de São Paulo (23%), Rio Grande do Sul (15%), Santa Catarina (13%), Paraná (13%) e Minas Gerais (13%) (BNDES, 2007). Os principais pólos produtivos de móveis no Brasil são Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul; São Bento do Sul em Santa Catarina; Grande São Paulo, Votuporanga e Mirassol em São Paulo; Arapongas no Paraná e Ubá em Minas Gerais (SEBRAE, 2008). Há ainda Uberaba e Uberlândia em Minas

Gerais; Linhares no Espírito Santo e Arapongas no Paraná. E atualmente, em outros estados, existem alguns em fase de desenvolvimento como Macapá e Santana no Amapá; Paragominas no Pará; Fortaleza, Sobral, Juazeiro e Igatu no Ceará; Teresina no Piauí; Caruaru, Afogados, Garanhuns, Gravatá e Lajedo em Pernambuco; Itapetininga em São Paulo e no Distrito Federal já existe também um pólo em fase de desenvolvimento (PEREIRA, 2009).

Tabela 2 - Principais Pólos Moveleiros do Brasil: porte das empresas (2005)

<b>Pólo Moveleiro</b>	<b>Estado</b>	<b>Empresas</b>	<b>Empregados</b>
Bento Gonçalves	RS	370	10.500
Grande São Paulo	SP	3.000	9.000
Ubá	MG	310	3.150
São Bento do Sul	SC	210	8.500
Votuporanga	SP	210	8.500
Arapongas	PR	150	7.980
Linhares e Colatina	ES	130	3.000
Bom Despacho	MG	117	2.000
Mirassol	SP	85	7.400
Lagoa Vermelha	RS	60	1.800
Tupã	SP	54	700

Fonte: Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (2006).

O Estado de São Paulo detém cerca de 40% do faturamento do setor moveleiro nacional e concentra 80% da produção de móveis de escritório. Depois dele, o Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de móveis, representando, em média, 20% do valor da produção nacional (SEBRAE, 2008). Apesar de São Paulo possuir o maior número de empresas, a região sul é que detém os principais pólos produtores.

#### **4.1.1 Empresa Alfa**

A empresa estudada constitui em uma microempresa formal, tradicional, familiar, com capital inteiramente nacional. A fundação ocorreu em 1989 pelo atual proprietário e gerente da empresa, que a administra junto a sua esposa. Enquanto que o filho do casal detém a maior parte do capital social. A empresa constitui na principal fonte de renda da família proprietária.

As principais características da Empresa Alfa são: produção de móveis estofados e compra de móveis de metal e de madeira retílineos para residência; falta e baixo grau de qualificação de mão-de-obra; fornecedores localizados nos principais pólos produtivos; baixo nível tecnológico predominante; reduzida organização e limitados recursos gerenciais e financeiros.

A escolha desta empresa ocorreu principalmente pela facilidade de acesso as informações e documentos da empresa, mas também pelo fato de ser uma microempresa e representar a maioria das empresas do setor moveleiro. Dornelas (2008) afirma que 99,2% de todas as empresas formais existentes no Brasil são micro ou pequenas empresas. A empresa em questão tem uma receita bruta anual abaixo de R\$ 360.000,00 e 5 funcionários, sendo considerada uma microempresa.

O cenário deste trabalho é Brasília no Distrito Federal (DF). Porém como já visto o DF não é um dos grandes produtores de móveis, apesar de ter um pólo em desenvolvimento, também conhecido como Arranjo Produtivo Local (APL), nas Regiões administrativas de Águas Claras, Ceilândia, Taguatinga, Gama e Samambaia. A Empresa Alfa é uma empresa formal, localizada na Asa Sul e que não faz parte da região do pólo em desenvolvimento.

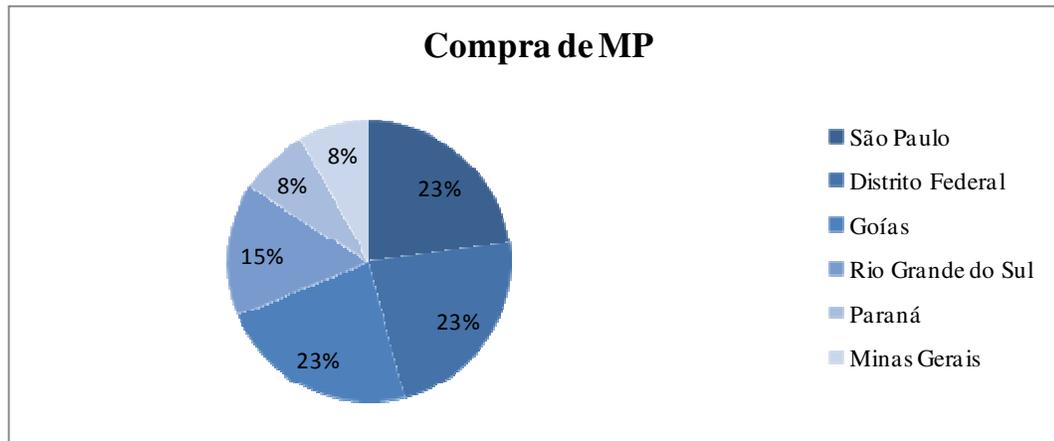
Atualmente, a empresa produz móveis estofados e realiza reformas. No entanto, até o ano de 2005 eram produzidos tanto os móveis estofados, como os retilíneos. Era integralizada verticalmente. “Empresas distintas podem executar cada uma das atividades da cadeia de valor, ou uma única empresa pode realizar várias delas. Quando uma empresa esta envolvida em mais de uma atividade na cadeia de valor, dizemos que esta verticalmente integrada.” (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2007, p. 502). Exceto pela produção de matéria-prima básica, todas as outras etapas eram feitas pela própria empresa, sendo, assim, considerada integralizada verticalmente.

E apesar de a firma possuir no período de integralização um maior controle sobre a produção e uma menor dependência dos fornecedores, apresentava custos elevados. Percebeu-se uma maior vantagem em tirar proveito da economia de escala das indústrias de móveis. A vantagem competitiva na indústria moveleira provém, principalmente, do aprimoramento do design e da modernização das máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo. Por exemplo, investir em máquinas e equipamentos, permite maior aproveitamento dos materiais, maior flexibilidade na produção, melhor qualidade nos produtos e ainda redução da mão-de-obra. Porém diferente das empresas maiores, micros e pequenas empresas nem sempre tem os recursos necessários para se apropriar dessas vantagens. Dessa forma, o mais vantajoso para estas é na maioria das vezes usufruir da economia de escala das maiores e comprar os produtos em vez de produzir.

Como os fornecedores da Empresa Alfa são na maioria empresas de grande porte e que possuem uma alta produção, a empresa optou por manter a produção dos móveis estofados, produtos que geravam um maior lucro e comprar os móveis retilíneos e parte dos móveis estofados. O que gerou um aumento do número de fornecedores. O que vai de encontro à tendência atual das empresas de racionalizar a base de fornecedores com o intuito de facilitar a integração com estas.

A Empresa Alfa possui diferentes fornecedores para a matéria prima (MP), como madeira, metal, tecidos, vidros, plástico, dentre outros, e fornecedores para os móveis fabricados. No ano de 2012, a empresa manteve negociação com 29 fornecedores. Destes, 13 de matéria prima e 16 de móveis. Alguns com mais frequência que outros. A MP da indústria moveleira é comprada, na maior parte dos casos dos estados de São Paulo, Distrito Federal e Goiás. Como pode ser visto no Gráfico 1.

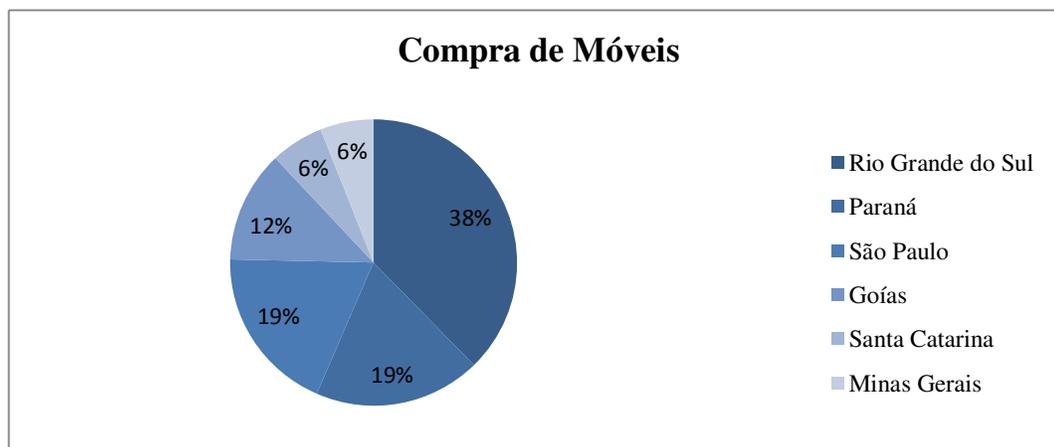
Gráfico 1- Compra de matéria prima em 2012



Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto à compra dos produtos fabricados, todos estão localizados nos principais pólos produtivos no Sul e no Sudeste, exceto por dois que estão no Centro-Oeste. E como pode ser observado no gráfico abaixo não há nenhum fornecedor do Distrito Federal. O que pode ser resultado da falta de conhecimento da produção local.

Gráfico 2- Compra de móveis fabricados em 2012



Fonte: Pesquisa de campo.

## 5 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÃO

Durante a coleta de dados foram perceptíveis diferenças no relacionamento da empresa com os fornecedores. E tendo em vista o objetivo do trabalho, optou-se por agrupá-los com base em alguns critérios e analisar se tais diferenças afetam a troca de informações.

A confiança como já abordado pode ser construída de forma mais objetiva ou subjetiva. Segundo Wicks, Berman e Jones (1999), apesar da análise racional de custo-benefício ser uma base importante para a confiança, esta ocorre porque um vínculo emocional é criado entre as pessoas. E é justamente por estes aspectos subjetivos que integram a confiança, que não é simples de identificar as causas desta e, conseqüentemente não foi viável definir os critérios para agrupar os fornecedores de acordo com o grau de confiança.

No entanto, percebeu-se que relacionamentos em que há uma maior integração, há também uma maior confiança. Dessa forma, na primeira subseção deste capítulo foi realizado o agrupamento com base na integração e observado posteriormente se há diferenças na troca de informações. No segundo foi discutido o papel da informação em caso de quebra de confiança. E por fim, a relação de confiança e informação referente à possível presença de intermediários.

### 5.1 Relacionamento com fornecedores e informação

Diversas são as vantagens de manter um relacionamento integrado entre clientes e fornecedores. Tal parceria tem sido vista como uma estratégia na garantia de qualidade dos produtos e serviços, redução de custos, congruência de objetivos, confiabilidade nas entregas, baixo nível de estoque, aumento de flexibilidade e maior rapidez às crescentes demandas do mercado. Além de que, fazer parcerias com fornecedores é vital, pois havendo uma parceria forte, cada parceiro desempenhará seu papel com honestidade e ética estabelecendo um elo de confiança mútua, formando-se, assim, parcerias para todo negócio (CHING, 2010). E o aumento da confiabilidade pode impactar positivamente na satisfação dos clientes, gerando, eventualmente, uma maior receita para a empresa, devido ao aumento de clientes e pedidos.

Sabendo que a integração conduz a todos os benefícios acima mencionados, seria esperado que mais empresas estivessem integradas, mas não é isso que ocorre. Os entrevistados apesar de reconhecerem as vantagens de uma parceria, afirmam que na prática, depara-se com diversas barreiras. Primeiramente, é essencial que ambas as partes desejem a parceria.

**“A maioria dos fornecedores que mantemos são empresas de grande porte e como somos uma microempresa, certamente dão preferência para as maiores, em que a possibilidade de ganho é maior” (entrevistado 1).**

E uma empresa que negocia com diversos fornecedores não mantém necessariamente o mesmo grau de integração em todos os relacionamentos. Na Empresa Alfa, por exemplo, são perceptíveis as diferenças, principalmente, em relação a alguns critérios:

- Comprometimento;
- troca de informações;
- frequência dos fornecimentos;
- tempo de duração da relação e
- prioridade aos preços ou à qualidade dos produtos.

Com o objetivo de facilitar a análise quanto à forma que ocorre a troca de informações em diferentes graus de integração, os fornecedores foram agrupados de acordo com os critérios acima.

A maioria dos fornecedores com que a empresa se relaciona são aqueles que a negociação tem como prioridade o preço. Por não perceber um total comprometimento dos fornecedores, a firma administra pelo menos dois de um produto similar, seja para ter uma alternativa, caso algum fornecedor falhe, seja para fazer concorrência nos preços. Dessa forma quando há a necessidade de fazer um pedido, avalia e escolhe o de menor preço, desde que haja uma qualidade mínima aceitável. Geralmente, são relacionamentos de curto prazo, em que as negociações ocorrem eventualmente.

No entanto, existem alguns que fornecem a empresa desde o início. São fornecedores regulares. A prioridade neste relacionamento já não é apenas o preço, a qualidade é essencial. Busca-se manter relacionamentos a longo prazo, os fornecedores não sofrem concorrência a cada necessidade de compra. Existe uma lealdade, assim mesmo que apareça um mais competitivo, a empresa tentará primeiramente negociar algo mais vantajoso com o atual. Há um maior empenho para não se cometer falhas. Percebe-se, assim, um maior comprometimento por parte dos fornecedores e a formação natural de um maior grau de confiança, em comparação ao grupo anterior.

Dessa forma, nota-se que o primeiro grupo, que será denominado, para fins de organização do trabalho, de “grupo 1”, possui um menor grau de integração, enquanto o segundo grupo descrito, “grupo 2”, um maior grau. Por fim, a empresa não possui nenhum relacionamento de parceria, ou seja, aqueles em que os fornecedores são altamente integrados à empresa. Em que há uma confiança mútua, participação ativa dos fornecedores e um intercâmbio contínuo de informações sobre os processos e produtos. O que ocorre em parte pela falta de interesse dos fornecedores. E também não se realizam as práticas do *open book accounting* e do *target costing* na empresa.

É conhecido que quanto maior a integração, mais aberta será a comunicação. As partes compartilham as informações que são necessárias ao funcionamento do relacionamento, incluindo objetivos e metas, conhecimento de conflitos, dados técnicos e possíveis problemas e situações de instabilidade nas empresas. De acordo com o “entrevistado 1”, mesmo nas relações de maior integração, no caso as do “grupo 2”, as informações fornecidas não são muito distintas das divulgadas pelos demais fornecedores. Em ambos os casos, além de informações básicas que viabilizem a venda, como preço, prazo de entrega e condições de pagamento, os fornecedores divulgam informações no caso de possíveis falhas cometidas contra a Empresa Alfa. Utilizando-as, assim, como um último recurso para se redimir e preservar a relação. No entanto, segundo o entrevistado, o empenho para não cometer falhas é maior por parte dos fornecedores do “grupo 2”.

### **5.1.1 Informação na perda de confiança com os fornecedores**

Independente do grau de integração da Empresa Alfa com os fornecedores, falhas ocorrem. De acordo com o entrevistado, os problemas mais comuns do ano de 2012 foram referentes ao prazo de entrega, qualidade, desempenho do representante, entrega de produtos errados ou defeituosos, indisponibilidade de mercadorias e valores e parcelas cobradas diferentes do acordado.

Para fins desta pesquisa serão destacadas duas situações em que os fornecedores falharam com a Empresa Alfa. Por motivos de confidencialidade, tais empresas serão denominadas “Fornecedor A” e “Fornecedor B”. O “Fornecedor A” é uma fábrica de

grande porte produtora de móveis seriados, localizada no pólo produtivo do Rio Grande do Sul, com 34 anos de existência, exportadora e reconhecida no mercado. A Empresa Alfa iniciou o negócio em março de 2012. E desde então já foram realizadas dez compras. No entanto, ao final do ano de 2012, a fábrica apresentou atraso de mais de dois meses de algumas mercadorias, o que gerou para a Empresa Alfa graves problemas com o cliente que as havia comprado.

Já o “Fornecedor B” é uma empresa de grande porte menos conhecida e com menos anos de funcionamento, também está localizada no Rio Grande do Sul e produz móveis em série. A Empresa Alfa negociou com o “Fornecedor B” do ano de 2009 até março de 2012, sendo que neste ano apenas duas compras foram realizadas. Esta interrupção nas compras ocorreu devido a alguns problemas de qualidade identificados nos móveis fornecidos por essa empresa. Tanto o “Fornecedor A”, como o “Fornecedor B” fazem parte do “grupo 1” de fornecedores, apresentando, assim, o mesmo grau de confiança.

Como já observado, na prática, fornecedores ainda relutam em compartilhar informações, principalmente, quanto aos dados de custo, taxas de produção e preços de compra (SANTOS, 2010). Acreditam que a empresa ficará mais vulnerável, caso sejam fornecidas. E com a Empresa Alfa não é diferente, dificilmente informações internas dos fornecedores são divulgadas. Ao menos que sejam em benefício do próprio fornecedor. Antes da liberação das informações, a Empresa Alfa devido aos problemas graves gerados pelas indústrias, pretendia romper o relacionamento com as empresas. Diante disso, ambos os fornecedores enviaram supervisores, que são funcionários das empresas, para explicarem os motivos das falhas cometidas, disponibilizando, conseqüentemente, informações internas e tentando, dessa forma, não perder o cliente.

Segundo o entrevistado, o “Fornecedor A” expandiu sua linha de produção e como não conseguiu acompanhar a maior necessidade de produtos, houve o atraso.

**“A empresa apenas vendia cristaleiras, porém no segundo semestre de 2012 aumentou a linha de produtos e iniciou a produção de outros móveis de madeira. Ao final do ano em que a demanda é maior não conseguiram suportar todos os pedidos, já que ainda não estavam suficientemente estruturados para conciliar ambas as produções. E ainda por cima houve uma grande saída de funcionários, o que piorou a situação”** (entrevistado 2).

Quanto ao “Fornecedor B”, a falha se deveu aos maquinários:

**“O supervisor veio ao final desse ano até a empresa esclarecer que era apenas um defeito no encaixe e que novos maquinários já haviam sido comprados e que o problema já havia sido solucionado. Porém decidimos não continuar”** (entrevistado 2).

A confiança depende das informações que estão sendo compartilhadas entre os agentes (TOMKINS, 2001), dessa forma, mesmo que anteriormente a firma não pretendesse permanecer com os fornecedores, ao receber as informações do supervisor do “Fornecedor A”, resolveu dar uma segunda chance. Inclusive, tal visita foi considerada pelo entrevistado como um fator determinante para a continuidade do relacionamento, envolvendo até mesmo um fator emocional, já que os proprietários se sentiram indispensáveis para a fábrica, aumentando, assim, o nível de confiança. Porém o mesmo não ocorreu com o “Fornecedor B”. A confiança é um ingrediente essencial para qualquer relacionamento. É vista por Lewicki, Mcallister e Bies (1998) como a “cola” que une ambas as partes. E no relacionamento com o “Fornecedor B” a confiança já estava nula. Dessa forma, mesmo com supervisor divulgando informações do mesmo modo que o do “Fornecedor A”, não havia mais confiança a ser recuperada e nem relacionamento a ser mantido.

Assim como a confiança que pode ser construída de formas diferentes, seu rompimento também é distinto para cada empresa ou indivíduo. No caso da Empresa Alfa, segundo o entrevistado: **“Problemas na qualidade são ainda piores do que de atraso” (entrevistado 2)**. Consequentemente, a falha do “Fornecedor B” foi mais prejudicial que a do “Fornecedor A”. Isso porque os problemas na qualidade geram um custo adicional para a empresa.

**“Recebemos reclamações de vários clientes e como já sabemos que enviar para a empresa fornecedora o produto para reparação ou substituição demora muito tempo e não queremos piorar a situação com nossos clientes, reparamos os produtos por conta própria, o que acaba sendo um custo a mais” (entrevistado 2)**. Além disso, as informações não foram liberadas de forma tempestiva.

**“[...] paramos de comprar em março e o supervisor só apareceu em outubro e já havíamos trocado de fornecedor” (entrevistado 2)**.

#### *5.1.1.1 Relação de confiança e informação referente aos representantes*

Representante comercial é o profissional que faz a intermediação entre o cliente e a empresa representada por este comercialmente, no entanto, não são mantidos vínculos empregatícios com a mesma. Os representantes comerciais podem representar mais de uma empresa. A Empresa Alfa, por exemplo, possui apenas quatro representantes, sendo que 18 de seus fornecedores são representados. As outras 11 empresas com que ela negocia não possuem representantes no Distrito Federal, ou são ainda pequenas e não trabalham com eles.

Algo observado na entrevista foi a diferença no relacionamento de empresas sem e com representantes.

**“Quando a empresa não tem representante, a negociação é bem formal. Apenas fazemos o pedido e tiramos alguma dúvida por telefone ou e-mail” (entrevistado 2)**.

Não há um contato direto, a negociação é inteiramente realizada através de meios eletrônicos e com funcionários diferentes. Este distanciamento entre as empresas, além de desestimular as negociações, a maioria das compras do ano de 2012 foram realizadas com representantes, ainda gera um receio. De acordo com o entrevistado, não se percebe um total comprometimento por parte dos funcionários. Assim, relacionando com a definição de Patton (1997, *apud* NORAUSKY, 2000) para confiança, de que esta é a crença de que um indivíduo fará aquilo que se comprometeu em fazer, deduz-se que em comparação aos relacionamentos com representantes, o grau de confiança é menor.

Segundo o entrevistado, **“[...] com os representantes, um vínculo é criado, a negociação é muito menos complexa e mais flexível” (entrevistado 2)**. Quando há confiança entre clientes e fornecedores, o nível de complexidade da negociação diminui (BUTLER, 1999). Este vínculo gera uma maior confiança na empresa ao negociar com o fornecedor. No entanto, contrariando Wicks, Berman e Jones (1999) que defende, que quanto maior a disposição a confiar, menor será a necessidade de informação, as informações requeridas pela Empresa Alfa tanto com representante, como sem, são similares. De acordo com o entrevistado, questionamentos sobre o prazo de entrega, acabamento do produto, condições de pagamento, desconto e possibilidade de alterações do produto, são suficientes para a compra. Não há a necessidade de fazer perguntas adicionais para as empresas que não possuem representantes como seria defendido por Wicks, Berman e Jones (1999). A principal diferença entre uma e outra é a forma como a negociação é realizada **“[...] a função dos representantes é de incentivar a compra de mais produtos. Sendo assim, geralmente,**

**nem fazemos muitas perguntas. Como estão apresentando a mercadoria, as informações já partem deles. Já quando não há representante, a empresa que terá que buscar as informações para confirmar o que esta sendo comprado” (entrevistado 1).**

Dessa forma, apesar das informações requeridas pela Empresa Alfa serem similares, o mesmo não ocorre com as informações divulgadas. Devido a uma maior informalidade no relacionamento com representantes, algumas informações adicionais podem ser fornecidas. Como representam outras empresas, pode-se “[...] **conversar sobre as atualizações das mercadorias e notícias internas das fábricas. E ainda discutir a qualidade dos produtos de forma mais transparente, já que eles representam outras empresas. Além disso, os representantes nos fornecem uma orientação do que comprar, por exemplo, os móveis de um determinado fornecedor que estão sendo mais demandados ou os tecidos mais aceitos no mercado” (entrevistado 1).**

Assim quanto maior o grau de confiança construído com os representantes, maior a quantidade e melhores serão as informações divulgadas. O que está de acordo com Tomkins (2001), que defende que informação relevante é uma função do processo interativo, assim, a qualidade da informação dependerá do nível de confiança que é estabelecido. E caso tais informações sejam utilizadas de forma correta, a empresa poderá, inclusive, obter uma vantagem competitiva. E da mesma forma como ocorre com os representantes, devido à informalidade no relacionamento, a Empresa Alfa também tem uma maior facilidade para divulgar a eles informações internas da firma, como possíveis modificações, problemas e situações de instabilidade ou objetivos e metas. Sendo assim, é perceptível uma maior troca de informações entre as empresas, devido à presença dos intermediários.

Como já observado a empresa ao negociar com representantes possui uma maior facilidade para conseguir informação. Porém isto nem sempre é perfeito. Dos principais representantes da Empresa Alfa, que serão denominados representantes 1 e 2, por confidencialidade, um deles tem sido, de acordo com o “entrevistado 1”, omissivo. O outro, o “representante 2”, cumpre com todas suas funções: faz visitas regularmente para atualizar e apresentar novos produtos, acompanhamento pós-venda e se interessa pelas mercadorias das empresas que estão ou não sendo vendidas.

E similarmente, como ocorre nos relacionamentos com ou sem representante, a relação com aqueles de maior confiança, neste caso o “representante 2”, é menos complexa. São fornecidas mais informações e com maior facilidade. Porém de acordo com o entrevistado, a confiança não é gerada apenas pela divulgação de informações, mas principalmente, pelo cumprimento do prometido. Dessa forma, a confiança além da informação, depende das ações da outra parte para ser construída e mantida.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar de que forma ocorre a relação entre informação e confiança entre cliente e fornecedores em uma empresa moveleira do Distrito Federal (DF). Sabe-se que com a competitividade cada vez mais acirrada entre as empresas, está cada vez mais difícil ter um diferencial. Dessa forma, algo que pode servir como uma vantagem competitiva para tais é a manutenção de uma relação de maior proximidade e confiança entre clientes e fornecedores.

Uma parceria depende tanto dos clientes como dos fornecedores. As partes deverão abdicar de seus interesses pessoais e independência em prol de um relacionamento com confiança e de uma possível aliança. Apesar dos administradores da Empresa Alfa estarem cientes dos benefícios que obteriam em uma parceria, não há interesse por parte dos fornecedores, principalmente por se tratar de uma microempresa e por não se perceber uma grande possibilidade de ganho. Dessa forma, de acordo com o agrupamento realizado com os fornecedores, não são mantidas parcerias entre as empresas. E também não são realizadas as práticas do *open book accounting* e do *target costing*. A maioria dos fornecedores fazem parte do “grupo 1”, em que há uma menor integração e, conseqüentemente confiança. Os mais antigos, com que se tem uma maior confiança e lealdade, referem-se aos fornecedores regulares e integram o “grupo 2”. E apesar de haver um relacionamento mais desenvolvido com os fornecedores regulares, as informações **requeridas e divulgadas** são similares. No entanto, é importante ressaltar que o agrupamento foi realizado apenas como um meio para verificar se as diferenças entre os graus de confiança afetavam de alguma maneira a troca de informações. Como são similares, a segregação dos fornecedores torna-se desnecessária.

O grau de integração estabelecido com os fornecedores ainda não é suficiente para que sejam liberadas informações relevantes, como objetivos e metas, conhecimento de conflito e possíveis problemas e situações de instabilidade nas empresas. As informações geralmente divulgadas são as essenciais para efetivar uma compra, como preço, prazo de entrega e condições de pagamento. Ao menos que os fornecedores tenham falhado com empresa. Neste caso, utilizam-se as informações como um último recurso para se redimir e preservar a relação, como ocorreu com o “Fornecedor A” e “Fornecedor B”. Diante disso foi observado que mesmo em situações de quebra de confiança, se as informações forem fornecidas por estes de forma tempestiva, ainda há como recuperá-la. Desde que a confiança não tenha sido anulada, como ocorreu com o “Fornecedor A”. Ainda foi concluído que a perda de confiança ocorre de formas distintas para cada empresa, por exemplo, para a Empresa Alfa problemas na qualidade são muito mais graves que atrasos.

Em relação aos representantes, foi percebido que a empresa tende a confiar mais em seus fornecedores quando estes possuem representantes. Quando não há representantes, a relação estabelecida é de distanciamento, enquanto que com a presença deles um vínculo entre os agentes é criado. E apesar das informações **requeridas** pela Empresa Alfa em ambos os casos serem semelhantes, as informações **fornecidas** são diferentes, tanto por parte da empresa, como por parte dos representantes. Estes possuem um alto grau de integração com a firma, o suficiente para que informações adicionais sejam liberadas. E tais informações, caso utilizadas corretamente, podem gerar uma vantagem competitiva. Assim, quanto maior o grau de confiança construído com os representantes, maior a quantidade e melhores serão as informações divulgadas. O que está de acordo com Tomkins (2001), que defende que informação relevante é uma função do processo interativo, dessa forma, a qualidade da informação dependerá do nível de confiança que é estabelecido.

Como conclusão verificou-se que a troca de informações relevantes entre a Empresa Alfa e seus fornecedores apenas acontece quando há um elevado grau de confiança na relação. No entanto, foi observado que não é o fato dos fornecedores possuírem um menor ou maior grau de integração com a firma que altera a quantidade e qualidade das informações divulgadas por estes, e sim a presença de um intermediário, independente do grupo que ele represente. E isso ocorre porque o vínculo que é criado através dos representantes gera uma confiança mútua suficientemente elevada que possibilita a troca de informações relevantes.

Dessa forma, é perceptível uma maior aplicabilidade da relação complementar em detrimento da substituta. Em nenhuma situação a empresa utilizou a confiança como uma alternativa a falta de informação e nos casos de falha de confiança não foram requeridas mais informações, como seria defendido por Wicks, Berman e Jones (1999). Porém a aplicabilidade da relação defendida por Tomkins (2001) também não é perfeita. Apesar de estar claro que a confiança para ser construída depende das informações que estão sendo compartilhadas, foi concluído que as ações dos intermediários e fornecedores ainda são mais importantes que a informação. Também é evidente que a qualidade da informação transmitida dependerá do grau de confiança estabelecido, no entanto tal relação não é proporcional. Não é porque houve um pequeno aumento na confiança, que já ocorrerá uma melhoria da qualidade da informação. A Empresa Alfa somente obteve informações relevantes quando atingiu um alto grau de confiança.

Com o intuito de elucidar os resultados descritos, foi elaborado um quadro-resumo, que pode ser observado abaixo.

Quadro Resumo – Resultados da pesquisa

<b>Item</b>	<b>Principais resultados da pesquisa</b>	<b>Relação com as pesquisas anteriores</b>
Relacionamento com fornecedores e informação	<p>Não há relacionamentos de parceria e não se realizam as práticas do <i>open book accounting</i> e do <i>target costing</i>.</p> <p>Independente de haver maior ou menor grau de confiança na relação da Empresa Alfa com os fornecedores, as informações divulgadas e requeridas são similares.</p>	<p>Baseando-se nas pesquisas de Tomkins (2001) e Wicks, Berman e Jones (1999), era esperado que as diferenças no grau de confiança implicassem em maior ou menor necessidade de informação. No entanto, não houve alterações. Dessa forma, o resultado não corrobora com tais pesquisas.</p>

<p>Informação na perda de confiança com os fornecedores</p>	<p>Além de informações básicas, necessárias apenas para a concretização das vendas, os fornecedores, quando percebem que pode ser benéfico para eles, divulgam informações internas.</p> <p>Informações quando divulgadas de forma tempestiva tem o poder de recuperar a confiança, desde que esta não tenha sido anulada previamente.</p>	<p>Fornecedores, geralmente, relutam em compartilhar informações (SANTOS, 2010). A maioria acredita que nos preços fornecidos já há o necessário e o que pode ser disponibilizado (AGUIAR; REZENDE; ROCHA, 2008). E da mesma forma com a Empresa Alfa informações internas dificilmente são divulgadas. Ao menos que seja em benefício dos próprios.</p>
<p>Relação entre confiança e informação referente aos representantes</p>	<p>Através dos representantes um vínculo é criado, proporcionando um relacionamento de maior confiança com os fornecedores.</p> <p>A troca de informações relevantes entre a firma e seus fornecedores apenas acontece quando há um elevado grau de confiança na relação. O que somente é possível por meio de um intermediário.</p>	<p>Percebeu-se maior aplicabilidade da relação direta defendida por Tomkins (2001), que defende que informação relevante é uma função do processo interativo, dessa forma, a qualidade da informação dependerá do nível de confiança que é estabelecido. No entanto tal relação não é proporcional. A Empresa Alfa somente obteve informações relevantes quando atingiu um alto grau de confiança.</p>

Finalmente, é necessário ressaltar que os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados para outras empresas, somente para a empresa em questão. A maior limitação do trabalho foi quanto ao tamanho da empresa. Estudos com empresas de médio e grande porte poderiam revelar resultados diferentes do que foram encontrados. Dessa forma, recomenda-se para estudos futuros, um aprofundamento do tema através da aplicação de tal análise em empresas de porte e atividades distintas da utilizada, além da realização em um maior número de empresas.

## REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**: informações gerais. São Paulo, 2006. Disponível em:  
<[http://www.sebraego.com.br/site/arquivos/downloads/Panorama\\_do\\_Setor\\_Moveleiro\\_no\\_Brasil\\_23758.pdf](http://www.sebraego.com.br/site/arquivos/downloads/Panorama_do_Setor_Moveleiro_no_Brasil_23758.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2012.
- AGUIAR, A. B. ; REZENDE, A. J. ; ROCHA, W. Uma análise da complementaridade entre gestão interorganizacional de custos e open-book accounting. **BASE. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 1, p. 66-76, 2008.
- ALVAREZ, M. P. ; QUEIROZ, A. A. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto, MG. **Anais...** Ouro Preto, MG: ENEGEP, 2003. Disponível em: <[www.geteq.ufsc.br/grupo/marisol/ArtigoEnegep\(doc\)01.doc](http://www.geteq.ufsc.br/grupo/marisol/ArtigoEnegep(doc)01.doc)>. Acesso em: 24 jan. 2013.
- BNDES, O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. **Revista Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007. Disponível em:  
<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2503.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2503.pdf)>. Acesso em: 3 dez. 2012.
- BONI, V. ; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em:  
<<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>>. Acesso em: 30 jan. 2013.
- BUSCH, J. S. ; HANTUSCH, N. I don't trust you, but why don't you trust me?. **Dispute Resolution Journal**, v. 55, n. 3, p. 56-65, 2000. Disponível em:  
<[http://web.sau.edu/RichardsRandyL/lithuania\\_etc\\_trust\\_me.htm](http://web.sau.edu/RichardsRandyL/lithuania_etc_trust_me.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2012.
- BUTLER, J. K. Behaviors, trust, and goal achievement in a win-win negotiating role-play. **Group and Organization Management**, v. 20, p. 486-502, 1995.
- BUTLER, J. K. Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. **Group and Organization Management**, v. 24, p. 27-238, 1999.
- CHING, H. Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**: supply chain. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GARRISON, R. H. ; NOREEN, E. W. ; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOVIER, T. **Dilemmas of Trust**. Montreal: McGill-Queen's University Press, 1998.

GULATI, R. Familiarity breeds trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, p. 85-112, 1995.

HOSMER, L. T. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 379-403, 1995.

JEFFRIES, F. L. ; BECKER, T. E. Trust, norms, and cooperation: Development and test of a simplified model. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 9, p. 316-336, 2008.

LEWICKI, R. J. ; MCALLISTER, D. ; BIES, R. Trust and distrust: New relationships and realities. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.

MARTINS, P. G. ; CAMPOS ALT, P. R. **Administração de Materiais e recursos Patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, G. de A. ; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYER, R. C. ; DAVIS, J. H. ; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MAZZALI, L. ; MACHADO, C. ; FURLANETO, C. J. O nexo entre formalização e confiança na gestão da relação cliente-fornecedor. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 571-586, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n3/10.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. **Organization Studies**, v. 17, n. 6, p. 985-1010, 1996.

NORAUSKY, P. H. **The Customer and Supplier Innovation Team Guidebook**. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2000. Disponível em: <<http://wpc.02c2.edgecastcdn.net/0002C2/e-books/E1063%20Customer-Supplier%20Innovation%20Team%20Guidebook.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2012.

PEREIRA, T. C. P. **A indústria moveleira no Brasil e os fatores determinantes das exportações**. 2009. 104f. Trabalho de conclusão de curso de graduação (Bacharelado em Ciências Econômicas). Departamento de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia292757>>. Acesso em: 20 nov. 2012

RAMOS, C. S. D. M. **O impacto das tecnologias de informação ao nível da gestão de relacionamentos**. 2002. 320f. Tese (Mestrado em Ciências Empresariais). Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2002.

RELATÓRIO de acompanhamento setorial: indústria moveleira. 2008. 28f. Relatório de pesquisa e estudo de campo. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, Brasília, DF; Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2008. Disponível em: <<http://www.cgimoveis.com.br/economia/documento.2008-11-14.3971286229/>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

SANTOS, V. M. **Vantagens e dificuldades de integração com fornecedores**: Um estudo de caso em uma empresa do ramo automobilístico. 2010. 100f. Dissertação (Mestrado em

Administração), Faculdades Integradas Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010. Disponível em: <[www.fpl.edu.br](http://www.fpl.edu.br)>. Acesso em: 27 jan. 2013.

SCARPIN, J. E. **Target costing e sua utilização como mecanismo de formação de preço para novos produtos**. 2000. 173f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria), Universidade Norte do Paraná, Londrina, 2000. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAA0zEAD/target-costing>> Acesso em 27 nov. 2012.

SCHÄFER, H. ; OTT, C. **The Economic analysis of civil law**. Tradução Matthew Braham. Imprensa Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

SCHNEIDER, A. C. S. **Um Processo de Internacionalização de uma empresa do setor moveleiro**: Um Estudo de caso. 2002. 150f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SEAL, W. et al. Enacting a European Supply Chain: A Case Study on the Role of Management Accounting. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 3, p. 303–322, 1999.

SEBRAE. **Cadeia produtiva da indústria madeiro-moveleira**: cenários econômicos e estudos setoriais. Recife, 2008. Disponível em: <[http://177.52.17.17:8030/downloads/Industria\\_madeira.pdf](http://177.52.17.17:8030/downloads/Industria_madeira.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2012.

SMITH, K. ; CARROLL, S. ; ASHFORD, S. Intra and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7-23, 1995.

TOMKINS, C. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, n. 2, p. 161-191, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

WICKS, A. ; BERMAN, S. ; JONES, T. The structure of optimal trust: moral and strategic implications. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 99-116, 1999.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

DWYER, F. R. ; SCHURR, P. H. ; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987. Disponível em:  
<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251126?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21101758946287>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

KAJÜTER, P. ; KULMALA, H. I. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, n. 6, p. 179-204, 2005.

KULMALA, H. I. Open-book accounting in networks. **The Finnish Journal of Business Economics**, v. 52, n. 2, p. 157-177, 2002. Disponível em:  
<[http://lta.hse.fi/2002/2/lta\\_2002\\_02\\_a2.pdf](http://lta.hse.fi/2002/2/lta_2002_02_a2.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2012.

KULMALA, H. I. ; PARANKO, J. ; UUSI-RAUVA, E. The role of cost management in network relationships. **International Journal of Production Economics**, v. 79, n. 1, p. 33-43, 2002. Disponível em:  
<<http://www.angelfire.com/retro2/esnathens/networkrelationships.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2012.

TSIAKIS, T. The Economic Notion of Trust. **International Journal of Security and Its Applications**, v. 4, n. 2, p. 39-47, 2010. Disponível em:  
<[http://www.sersc.org/journals/IJSIA/vol4\\_no2\\_2010/4.pdf](http://www.sersc.org/journals/IJSIA/vol4_no2_2010/4.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2012.



