



ADMINISTRAÇÃO
MERCADOLÓGICA

ANTECEDENTES DA CONFIANÇA PARA O VAREJISTA DE MODA

ANTECEDENTS OF TRUST FOR THE FASHION RETAILER

Elias Frederico

USP (EACH)

Juracy Gomes Parente

EAESP - FGV

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada para identificar a percepção de um varejista de vestuário sobre os aspectos determinantes da confiança no relacionamento com os seus fornecedores. A partir da revisão da literatura de marketing de relacionamento e da análise de conteúdo de entrevistas em profundidade realizadas com 12 compradores de distintas organizações varejistas de moda, elaborou-se um questionário. 25 respondentes preencheram 121 questionários cujos dados foram padronizados para minimizar o viés nas respostas. A análise dos resultados obtidos com a aplicação de análise fatorial e regressão múltipla sugere que a confiança, particularmente a credibilidade, é influenciada pelos três antecedentes encontrados na literatura (características do vendedor, valores do fornecedor, competência no fornecimento), e identifica-se a importância de um quarto antecedente - disposição ao acordo. Este fator reflete o interesse do fornecedor em convergir para uma solução negociada. A pesquisa também identificou que a agilidade e a estrutura financeira do fabricante são aspectos valorizados pelos compradores.

PALAVRAS-CHAVE

Marketing de relacionamento. Confiança. Relacionamento vendedor/comprador. Varejo de vestuário.

ABSTRACT

This paper aims to present the results of a research applied to identify a fashion retailer perception about the determinants of trust in supplier relationship. The methodology applied to run the research was built in two steps: the first one (qualitative) included in deep interviews with 12 apparel retail product managers. The second step (quantitative) included factor analysis and multiple regression techniques. Data was collected through the application of 121 surveys filled out by 25 product managers of an specific fashion retailer. Eventually,

data was refined to reduce respondent bias. Results indicate that trust, and mainly its credibility dimension, is influenced by three antecedents found in the relationship marketing literature (seller characteristics, supplier values and supplier competencies). Yet, a fourth dimension is identified (willingness to agreement). This factor reflects a supplier interest to supply and to contribute to achieve a proactive solution. Finally, this research identified two important aspects that must be considered in the fashion environment: agility and supplier financial strength.

KEYWORDS

Relationship marketing. Trust. Buyer/seller relations. Apparel retailing.

INTRODUÇÃO

O estudo da confiança, ao exercer um papel central para a continuidade do relacionamento entre fornecedores e seus clientes, tem despertado uma grande atenção no marketing. Em seu artigo de 1994, *"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing"*, Morgan e Hunt argumentam que a confiança é um determinante do compromisso e da continuidade do relacionamento. Como decorrência direta, muitos pesquisadores passaram a estudar os fatores que constroem a confiança nos diversos relacionamentos entre organizações.

O varejo de moda enfrenta as incertezas de um ambiente volátil e complexo. São produtos com ciclo de vida curto e sujeitos a grande margem de erro nas previsões de vendas (FISHER, 1997). Esse contexto de imprevisibilidade gera implicações nas relações e na construção e manutenção da confiança entre compradores e fornecedores.

Para melhor entender os fatores antecedentes da confiança, elaborou-se um estudo exploratório para identificar a percepção dos varejistas de vestuário sobre este tema, tomando-se como base o referencial teórico abordado no marketing de relacionamento. Neste estudo, denominou-se de **fornecedor ou fabricante** a empresa que produz e vende os artigos aos varejistas e, de **vendedor**,

o profissional de vendas que representa o fornecedor e tem efetivo contato com o profissional do varejo de moda (normalmente gerente de produto) que faz as compras. Por sua vez, este é denominado de **comprador ou gerente de produto**.

Vinte e cinco compradores preencheram um total de cento e vinte e um questionários formulados a partir dos pontos convergentes entre o referencial bibliográfico e um estudo exploratório preliminar. Os resultados ajudam a melhor entender o fenômeno do relacionamento dentro do contexto brasileiro do varejo de confecções. Além de se identificar a influência dos três antecedentes da confiança que já vêm sendo relatados na literatura (características do vendedor, valores do fornecedor, competência no fornecimento), sugere-se a importância de um quarto antecedente - disposição ao acordo. Este fator reflete o interesse do fornecedor em convergir a uma solução negociada. Propõe-se que essa característica seja especialmente valorizada no mercado da moda, que tem como peculiaridade a constante introdução de novos e diferentes produtos com detalhes que dificultam a formação de uma base referencial de preços. A estrutura financeira vulnerável de boa parte dos fabricantes de confecções no mercado nacional torna a disposição ao acordo ainda mais relevante.

Deve-se salientar que os resultados podem se tornar um instrumento de grande valia aos mais de 16.000 fornecedores participantes deste mercado no Brasil (ABRAVEST, 2002), mostrando as diretrizes a serem adotadas para a obtenção da fidelidade de seus clientes. O varejista também poderá utilizar este estudo, orientando os seus fornecedores a desenvolver os aspectos que tornarão o relacionamento mais profícuo. O presente artigo está dividido em três partes. A partir da revisão da literatura, abordou-se o impacto da confiança no relacionamento comprador-fornecedor, identificando-se os aspectos influenciadores da confiança mais citados nas referências sobre o tema. A seguir, são apresentados os resultados do estudo empírico que investiga antecedentes da confiança. Conclui-se o artigo com a discussão da teoria e os resultados obtidos, suas implicações e sugestões para pesquisas futuras.

O IMPACTO DA CONFIANÇA NO RELACIONAMENTO COMPRADOR-FORNECEDOR

A confiança exerce um papel central para a continuidade do relacionamento. Morgan e Hunt (1994, p. 24) afirmam que os "relacionamentos baseados na confiança são extremamente valorizados, a ponto das partes desejarem compromissar-se voluntariamente nestes relacionamentos". Estes autores testam e confirmam a hipótese de que a "confiança é o principal determinante do compromisso" (MORGAN; HUNT, 1994, p.24). A falta de confiança dificulta o estabelecimento de compromisso na relação entre clientes e seus fornecedores, e, como conseqüência, impacta negativamente sobre a intenção de continuidade desse relacionamento. Kumar *et al.* (1994, p. 4) afirmam que "altos níveis de compromisso levam a uma forte intenção de continuidade no relacionamento".

A confiança não é um construto unidimensional e é conceituada de diversas formas. Garbarro (1987) e Moorman *et al.* (1993) apontam a

existência de dois tipos de confiança: a confiança baseada no caráter e a confiança baseada na competência do parceiro. Enquanto que a primeira está relacionada à características comportamentais (integridade, intenções, previsibilidade, abertura, discricção), a última reside na qualificação do parceiro (expertise operacional, habilidade interpessoal e de negociação, discernimento). Morgan e Hunt (1994), Ganesan (1994) e Doney e Cannon (1997) acrescentam que, além dos aspectos acima abordados, definidores da credibilidade, confiança é uma crença baseada também em benevolência, a crença na qual "o comprador acredita que o vendedor tenha intenções e motivos que são benéficos para o comprador, quando de novas e inusitadas situações" (GANESAN, 1994, p. 3).

Plank *et al.* (1999) sugerem que a confiança é caracterizada por três dimensões: confiança no vendedor, confiança no produto e confiança no fornecedor. Estas têm em comum a credibilidade, por parte do cliente, no cumprimento das promessas ou obrigações contratadas. Ou seja, para Plank *et al.* (1999, p. 62), "confiança é a crença geral por parte do comprador que o vendedor, produto e fornecedor irão cumprir suas obrigações, como entendido pelo comprador".

ANTECEDENTES DA CONFIANÇA

Visando facilitar a organização e sistematização dos diversos aspectos relatados na literatura, procurou-se preliminarmente agrupar os antecedentes da confiança em três grandes famílias: competências do fornecedor, sintonia com o fornecedor e características do vendedor, de forma análoga às três dimensões preconizadas por Plank *et al.* (1999): confiança no produto, confiança no fornecedor e confiança no vendedor.

Competências do fornecedor

Há dois blocos na literatura que tratam das competências do fornecedor, enquanto determinantes da confiança. A Tabela 1 apresenta, de for-

ma sintética, as competências dos fornecedores mais citadas na literatura e exemplos de artigos onde estas podem ser encontradas. O primeiro bloco está relacionado com o produto (preço, margens, qualidade, design, performance), enquanto o segundo trata dos serviços prestados pelo fornecedor (pontualidade de entrega, volume de produção, infra-estrutura e organização). Ruyter *et al.* (2001, p.273) argumentam que o desenvolvimento da confiança depende tanto da credibilidade no produto quanto da credibilidade nos serviços. Groves e Valsamakis (1998, p. 60) verificaram que a maior pontualidade na entrega dos pedidos reforça a parceria entre fornecedores.

Distintamente das competências citadas anteriormente, que já foram empiricamente testadas como antecedentes da confiança, devem-se considerar também a agilidade e flexibilidade do fornecedor. Assim, esses dois itens foram incorporados para serem testados como antecedentes da confiança na competência do fornecedor.

Fisher (1997) e Christopher (2000) afirmam que o sucesso do comprador de varejo depende da sua habilidade em colocar na loja o produto certo, no tempo certo, no preço certo e na quantidade adequada. Esses autores argumentam que, para o varejo de vestuário, esta tarefa é ainda mais difícil, pois este setor é marcado pela imprevisibilidade de demanda, pelo efeito transitório da moda, pela sazonalidade e pela necessidade em lançar grande variedade de produtos a cada coleção, com ciclo de vida muito curto. Fisher (1997) e Christopher (2000) ressaltam que as características agilidade (*lead time* curto) e flexibilidade exercem papéis fundamentais em um ambiente competitivo onde há a necessidade de readequações frequentes de modelos, quantidades e prazos na cadeia de suprimentos. Agilidade e flexibilidade no fornecimento propiciam a otimização das vendas pela recomposição rápida dos estoques com novos produtos, e pela minimização do recebimento de produtos *slow movers* (produtos com má performance de vendas).

TABELA 1
Antecedentes da confiança - Competências do fornecedor

Competências do fornecedor	Arbuthnot et al (1993 1997).	Ellram (1990)	Doney e Cannon (1997)	Fisher (1997)	Groves e Valsamakis (1998)	Christopher (2000)	Ruyter et al (2001)	Tuten e Urban (2001)
Produtos:								
Margens		X	X		X			X
Preço competitivo		X	X		X			X
Qualidade	X				X		X	X
Design de produto	X	X			X			
Performance do produto							X	
Serviços:								
Pontualidade de Entrega	X		X	X	X			
Volume de produção		X	X		X			
Infra-estrutura		X			X			
Organização		X			X			
Agilidade (lead time curto)		X		X		X		
Flexibilidade para adequações				X		X		

Fonte: Síntese da revisão bibliográfica realizada pelo autor.

SINTONIA COM O FORNECEDOR

A literatura apresenta três grandes blocos conceituais que tratam dos aspectos que identificam a **sintonia** entre parceiros. A Tabela 2 resume os pontos relacionados à sintonia entre o fornecedor e o cliente, além de mostrar exemplos da literatura que abordam o assunto.

O primeiro bloco está relacionado aos **valores do fornecedor** e reflete a crença na integridade, manutenção da confidencialidade das informações estratégicas compartilhadas e da previsibilidade do comportamento (não oportunista) do fabricante.

O segundo bloco está relacionado à **comunicação**. A falta de fluidez de comunicação entre os parceiros interfere no estreitamento do relacionamento entre os fornecedores. Os antecedentes da confiança vinculados à comunicação podem ser sumarizados em: abertura na comunicação, compreensão das necessidades dos clientes e compartilhamento da informação. A abertura na comunicação propicia a discussão dos problemas e alternativas. A compreensão das necessidades é resultante da atenção dispensada às demandas

dos clientes. O compartilhamento da informação é um ponto crítico, principalmente em um mercado onde há facilidade da cópia.

Nas relações entre fornecedores e varejistas de roupas na Inglaterra, Bruce e Moger (1999) constataram a existência de dois tipos de relacionamentos: as **co-parcerias** entre os grandes varejistas e grandes confeccionistas e os **relacionamentos ad hoc** (caso a caso), encontrados nos varejistas voltados a preço. Enquanto que as **co-parcerias** são caracterizadas pela confiança mútua, pela inovação incremental, as relações **ad hoc** não se caracterizam pela confiança, com menor possibilidade de inovação e sem compartilhamento e troca de conhecimento. Segundo os autores, os confeccionistas se sentem inseguros de trocar informações, principalmente de design, com os varejistas.

O terceiro bloco está relacionado com a **compatibilidade** entre os parceiros. Segundo Whipple e Frankel (2000), a compatibilidade com o fornecedor facilita o trabalho conjunto e é direcionada por dois temas: filosofias de negócios similares e

TABELA 2

Antecedentes da confiança: sintonia com o fornecedor

Sintonia com o fornecedor	Anderson e Narus (1990)	Morgan e Hunt (1994)	Groves e Valsamakis (1998)	Doney e Cannon (1997)	Smeltzer (1997)	Whipple e Frankel (2000)	Nicholson et al (2001)	Ruyter et al (2001)	Tuten e Urban (2001)
Valores:									
Integridade			X		X	X			X
Confidencialidade						X			
Comportamento não oportunista		X	X		X		X		X
Comunicação:									
Comunicação aberta	X		X		X	X			X
Compreensão das necessidades		X	X	X		X			
Compartilhamento da informação					X	X			X
Compatibilidade:									
Compatibilidade de objetivos			X			X	X		
Similaridade de políticas						X		X	
Interesse em fornecer:									
Harmonização de conflito						X			

Fonte: Síntese da revisão bibliográfica realizada pelo autor.

esforço na resolução de problemas. Os autores desdobram filosofias de negócios similares em dois itens para pesquisa: objetivos comuns entre os parceiros e políticas de negócios compatíveis. Entretanto, considerou-se que podem existir empresas compatíveis, mas que necessariamente não empreenderão esforço para harmonizar os conflitos.

Acredita-se que o interesse das partes para a continuidade do relacionamento é o aspecto que direciona o esforço para a resolução de problemas. Também foi observado que esse aspecto é pouco explorado na literatura. Apesar disto, o aspecto interesse foi por diversas vezes ressaltado pelos entrevistados durante a fase qualitativa da pesquisa. Desta forma, sugere-se a criação de um **quarto bloco**, denominado de **interesse em fornecer**, composto pelos elementos interesse em fornecer e esforço para a resolução de conflitos.

CARACTERÍSTICAS DO VENDEDOR

No tópico sintonia com o fornecedor, foram abordados os pontos cruciais que determinam a confiança do comprador na fábrica. O presente

tópico trata dos itens que levam o comprador a confiar no vendedor. A Tabela 3 apresenta, de forma sintética, as características dos vendedores mais citadas na literatura e exemplos de artigos onde estas podem ser encontradas.

Segundo Swan *et al.* (1988, p. 1-2), “a confiança facilita enormemente o processo de troca” nas relações entre compradores e os profissionais de vendas. As boas relações entre comprador e vendedor são fruto da crença segundo a qual os parceiros cumprirão o combinado. A falta de confiança no vendedor leva o comprador a construir controles, visando à proteção dos seus interesses, aumentando o tempo e o esforço despendidos para a obtenção dos resultados.

SÍNTESE

Os antecedentes apresentados são esquematizados com o auxílio do diagrama apresentado na Figura 1. O diagrama sugere que as competências do fornecedor, a sintonia com o fornecedor e as características do vendedor contribuem positivamente para a confiança.

TABELA 3
Antecedentes da confiança - relacionamento com o vendedor

Características do vendedor	Arbuthnot et al (1993)	Swan et al. (1988)	Hawes et al. (1989)	Moorman et al (1993)	Doney e Cannon (1997)	Nicholson et al. (2001)	Ruyter et al. (2001)
Vendedor competente		X	X	X	X		
Vendedor honesto		X	X	X	X	X	
Vendedor com tato				X			
Empatia no relacionamento	X	X	X	X	X	X	X
Vendedor disponível		X	X	X	X		
Vendedor responsável		X	X	X			

Fonte: Síntese da revisão bibliográfica realizada pelo autor.

Figura 1
Antecedentes da confiança



Fonte: Síntese da revisão bibliográfica realizada pelo autor.

ANÁLISE EMPÍRICA DOS ANTECEDENTES DA CONFIANÇA

Efetua-se um estudo exploratório qualitativo, um teste piloto e uma pesquisa quantitativa. O primeiro teve por objetivos identificar antecedentes que não teriam sido observados no levantamento bibliográfico e elaborar um questionário a ser utilizado na pesquisa quantitativa. O teste piloto procurou refinar e adequar o questionário ao jargão do setor, tornando-o compreensível para os respondentes, enquanto a pesquisa quantitativa objetivou analisar a importância dos antecedentes no mercado da moda.

ESTUDO EXPLORATÓRIO

O estudo exploratório examinou os aspectos influenciadores da confiança no mercado de varejo de moda. Foram escolhidas oito empresas que pudessem representar o universo de modelos de negócios existentes, sendo duas lojas de varejo

popular, um hipermercado, três lojas de departamentos, uma loja especializada e uma boutique para o público "A".

Tendo como objetivo a elaboração de um questionário a ser utilizado para a pesquisa quantitativa,

doze compradores foram entrevistados em profundidade. Os entrevistados são profissionais experientes, e têm entre 5 e 17 anos de atuação como compradores (média de 11 anos). Os compradores administram de 4 e 50 fornecedores (média de 28 fornecedores) e lançam entre 300 e 1000 produtos novos por ano (média de 600 produtos). O ciclo de desenvolvimento do produto (do planejamento até a entrega do lote) varia de 45 a 120 dias (média de 82 dias). Na opinião da metade dos entrevistados, este ciclo vem diminuindo.

A pesquisa exploratória procurou levantar os indícios dos elementos que determinariam a confiança, a competência do fornecedor, a sintonia

com o fornecedor e as características do vendedor (fatores antecedentes da confiança) no ambiente do varejo de moda e verificar a aderência dos resultados com os achados já documentados na literatura. Cada entrevista durou cerca de 90 minutos, sendo contabilizadas mais de dezoito horas de material gravado. Comparando as respostas dos entrevistados com a literatura existente, foram adicionados mais doze itens antecedentes da confiança, espontaneamente citados com maior frequência. Esses pontos referem-se à preocupação do comprador com a estrutura financeira do fornecedor, a agilidade, a flexibilidade e o interesse no fornecimento.

Por sugestão dos respondentes, a agilidade foi desdobrada em dois itens adicionais: agilidade no desenvolvimento de produto e agilidade na reposição dos produtos. A flexibilidade foi desdobrada em dois itens: pronto atendimento às prorrogações de pedidos e pronto atendimento às antecipações de pedidos.

Considerou-se de extrema relevância a contribuição dos respondentes com o aspecto **interesse em fornecer**. Na literatura, o interesse é vinculado, ainda que de maneira implícita, com a disposição para resolver conflitos, mas não é explicitamente estudado. Vários entrevistados também pontuaram o tema da vontade em fornecer, ressaltando o papel do interesse do fornecedor como um antecedente da confiança.

Para a composição do questionário foram identificados inicialmente trinta e oito itens que comporiam as três famílias: competências do fornecedor, sintonia com o fornecedor e características do vendedor.

A pesquisa qualitativa buscou também identificar indícios sobre o entendimento dos respondentes sobre o conceito de confiança. A Tabela 4 mostra as respostas dos entrevistados na pesquisa exploratória, para uma pergunta aberta, sobre o conceito de confiança.

TABELA 4
Conceituação de Confiança pelos Entrevistados

Confiança é:	% respostas
Crer na competência do fornecedor (credibilidade)	26%
Crer na palavra (honestidade) do fornecedor (credibilidade)	22%
Crer que o fornecedor vai cumprir o prometido (credibilidade)	22%
Crer na boa vontade do fornecedor (benevolência)	6%
Crer não haver oportunismo (credibilidade)	6%
Crer no fornecedor guardar informações confidenciais (credibilidade)	6%
O fornecedor discutir e antecipar os problemas abertamente (credibilidade)	6%
Crer que o histórico do fornecedor irá se repetir (credibilidade)	3%
Crer que o trabalho é bom para ambos (benevolência)	3%

Fonte: Síntese da pesquisa realizada pelo autor.

As respostas sugerem que a confiança é percebida fundamentalmente como credibilidade. Mais de 90% das respostas aludem a temas identificados com a credibilidade.

A Tabela 5 apresenta os itens adicionados ao questionário por sugestão dos respondentes durante o processo de entrevistas em profundidade. Manteve-se fidelidade ao vocabulário e jargões empregados pelos entrevistados.

O bloco relativo às competências do fornecedor foi o que apresentou o maior número de contribuições. Foram incorporados aspectos relacionados à habilidade de desenvolvimento de produtos com informação de moda, rapidez de resposta e capacidade financeira.

O bloco relativo à sintonia destaca a simplicidade para fechar os negócios e interesse em fornecer. Em um mercado em que muitos novos produtos devem ser introduzidos, os processos de negociação e compra devem ser facilitados.

O bloco características do vendedor não apresentou grandes contribuições. Destaca-se a grande frequência com que foram mencionados aspectos relacionados à identificação do comprador com o vendedor ("o comprador é legal").

REFINAMENTO DO QUESTIONÁRIO

Tendo como objetivo a confecção do questionário final para medir a influência dos três fatores antecedentes (competência do fornecedor, sintonia com o fornecedor e características do vendedor) na confiança, um questionário preliminar foi aplicado em vinte compradores das organizações que participaram do estudo exploratório.

O questionário continha os trinta e oito antecedentes selecionados através da revisão da literatura e pelo estudo exploratório. Os respondentes deveriam atribuir em uma escala diferencial semântica, (1= discordo completamente a 7= concordo plenamente) sua opinião sobre a importância dos itens selecionados para as três famílias (competência do fornecedor, sintonia com o fornecedor e características do vendedor).

A escala foi refinada através da verificação de sua confiabilidade, com o uso do coeficiente α de Cronbach, seguindo as recomendações de Churchill (1979). Este procedimento é uma medida do grau de consistência entre os diversos itens que compõem uma escala (HAIR, 1998, p. 117). O coeficiente α de cada família foi computado através da análise de confiabilidade para os itens origi-

TABELA 5
Itens adicionados ao questionário pela pesquisa exploratória

Competência	Sintonia com o fornecedor	Características do vendedor
Produtos com informação de moda	Simplicidade para fazer negócios	O vendedor é "legal"
Produtos diferenciados	Valores concordantes	
Agilidade no desenvolvimento de produto	Espírito colaborativo	
Agilidade na reposição dos best-sellers	Interesse em fornecer	
Atende prontamente a postergações de pedidos		
Atende prontamente a antecipações de pedidos		
Financeiramente capitalizado		

Fonte: Síntese da pesquisa realizada pelo autor.

nalmente pertencentes a cada dimensão. O critério utilizado para a exclusão de um item foi o valor da correlação "item-total" corrigida (NUNNALLY, 1994, p. 305). Itens com baixos escores foram excluídos e os valores de α , recalculados. Este processo percorreu várias etapas e resultou em vinte

e quatro itens para as três famílias, com a variação de 0,73 a 0,84. Em se tratando de um estudo exploratório, valores de α em torno de 0,6 já passam a ser aceitáveis (PETERSON, 1994). Os vinte e quatro itens selecionados a partir deste critério, e que compõem as escalas, estão na Tabela 6.

TABELA 6
Antecedentes da Confiança: itens constantes do questionário

Família	Item	Coefficiente de Cronbach
<u>Competência do fornecedor</u>	9 itens	0,78
O fornecedor tem preço competitivo		
O fornecedor tem qualidade		
O fornecedor tem entregas pontuais		
O fornecedor é organizado		
O fornecedor é estruturado		
O fornecedor tem habilidade no desenvolvimento de produto		
O fornecedor desenvolve produtos diferenciados		
O fornecedor desenvolve produtos em tempo recorde		
O fornecedor produz e entrega em tempo recorde		
<u>Sintonia com o fornecedor</u>	11 itens	0,85
O fornecedor é íntegro		
O fornecedor guarda informações confidenciais		
O fornecedor não faz falsas reivindicações		
O fornecedor não tira vantagem de uma posição mais forte na negociação		
O fornecedor tem objetivos empresariais compatíveis com os do cliente		
O fornecedor tem políticas de negócios condizentes às do cliente		
O fornecedor se esforça para a resolução de conflitos		
O fornecedor demonstra interesse em fornecer		
O fornecedor discute abertamente os problemas e as oportunidades		
O fornecedor compreende as necessidades do cliente		
O fornecedor compartilha informações de mercado		
<u>Características do vendedor</u>	4 itens	0,74
O vendedor que me atende é honesto		
O vendedor que me atende é competente		
O vendedor que me atende é simpático		
O vendedor que me atende tem tato		

Fonte: Síntese da análise de validade das escalas realizada pelo autor.

Escalas para confiança.

Analisando as respostas obtidas no estudo exploratório, percebeu-se que não havia nenhum aspecto novo para ser agregado à confiança. Para medir a confiança no relacionamento, utilizou-se a escala de nove itens validada por Doney e Cannon (1997), que engloba as dimensões de credibilidade e benevolência.

Teste do questionário reformulado (piloto)

Buscou-se assegurar o pleno entendimento e a validação por especialistas do setor do conteúdo do questionário, composto pelas escalas desenvolvidas para o estudo (antecedentes da confiança), e escalas já validadas na literatura (escala da confiança). Cinco gerentes de produtos preencheram o questionário, e sugeriram pequenas alterações nas perguntas, para adequá-lo ao jargão corrente e facilitar o entendimento pelos respondentes, sem alteração de significado. O questionário foi ajustado para incluir as sugestões dos gerentes.

Coleta de Dados

A amostra, de caráter não probabilístico, foi composta por vinte e cinco compradores de uma organização do varejo de moda. Isto poderia ser uma limitação, mas esta empresa recentemente passou por uma reestruturação e toda a área de negócios foi reformulada. Os executivos foram contratados de diversas empresas com distintas culturas organizacionais. Por se tratar de uma empresa em fase de transição, ainda não fora elaborada uma política que padronizasse o relacionamento com os fornecedores. Cada gerente cuida de, pelo menos, vinte fornecedores, sendo mais de seiscentos fornecedores ativos. Solicitou-se que cada um preenchesse cinco questionários, contemplando os seus cinco maiores fornecedores em volume de vendas. Por sua vez, estes fornecedores são responsáveis por dois terços do faturamento da organização analisada. Foram coletados cento e vinte e um questionários válidos.

As respostas de cada comprador foram padronizadas pelo método da amplitude $[(\text{Resposta-min.})/(\text{Max.-min.})]$, resultando em valores com variação entre zero e um. Com este procedimento, procurou-se uniformizar as diferenças no critério de resposta. Dessa forma, o viés de cada respondente foi minimizado quanto ao rigor no julgamento do fornecedor. A título de exemplo, suponha-se que dois gerentes atribuíram respostas para todos os cinco questionários entre 1 e 5 e entre 3 e 7, respectivamente. Para ambos, o valor da amplitude é 4: o que os distingue é o grau de "rigidez" na avaliação dos fornecedores. Se o primeiro respondente atribuiu o valor 4 e o segundo atribuiu 6 para uma mesma pergunta, com o método da amplitude padroniza-se o resultado de ambos (0,75) para uma mesma base. Comparando os resultados padronizados com os não padronizados, não são notadas diferenças significativas entre ambos.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Composição dos fatores antecedentes da confiança

Primeiramente, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória para as escalas propostas, a fim de verificar se as variáveis (utilizadas especificamente neste estudo como prováveis antecedentes da confiança) eram função de fatores bem definidos. Utilizou-se o método de componentes principais com rotação ortogonal (*Varimax*) e o índice MSA como medida de adequação da amostra à análise fatorial. Este índice, que varia entre zero e um, quantifica o grau de inter-correlação entre as variáveis e o grau de adequação da análise fatorial (HAIR *et al*, 1998, p. 99). O valor obtido foi de 0,88 – excelente, segundo Hair *et al*. (1998, p. 99), denotando que a análise fatorial está adequada.

Foram adotados os critérios descritos por Hair *et al*. (1998, p.111) para a seleção dos itens que integrariam cada fator. O critério de importância

de uma variável está relacionado à carga fatorial, que, por sua vez, representa a correlação entre a variável e o fator. Para uma amostra $N=120$, itens com carga fatorial acima de 0,5 são considerados significativos (HAIR *et al*, 1998, p. 112).

Foram descartados seis itens que não tiveram carga fatorial alta ou bem definida, para não comprometer a unidimensionalidade dos fatores, já que estes foram representados pelas escalas somadas dos itens remanescentes. O *scree test* indicou que uma solução com cinco fatores era apropria-

da, com *eigenvalues* acima de um (HAIR *et al*, 1998, p. 104). Os cinco fatores foram interpretados e denominados de **características do vendedor**, **valores do fornecedor**, **disposição ao acordo**, **competência no fornecimento e desenvolvimento de produto**. Foram computadas as escalas somadas dos itens pertencentes para cada fator e calculados os coeficientes α . Examinou-se a confiabilidade de cada escala, obtendo-se valores de α de *Cronbach* aceitáveis (α entre 0,73 e 0,92) (vide Tabela 7).

TABELA 7

Análise fatorial exploratória para os fatores antecedentes da confiança selecionados

Variáveis	Carga fatorial	Fator
Pontualidade de entregas	0,81	Competência no fornecimento ($\alpha=0,77$)
Organização	0,73	
Estrutura	0,68	
Produz e entrega em tempo recorde	0,64	
Honestidade	0,72	Características do vendedor ($\alpha=0,92$)
Competência	0,85	
Tato	0,81	
Empatia	0,89	
Discute abertamente problemas e oportunidades	0,62	
Preço competitivo	0,70	Disposição ao acordo ($\alpha=0,73$)
Não tira vantagem na negociação	0,64	
Esforço para a resolução de conflitos	0,54	
Demonstra interesse em fornecer	0,57	
Integridade	0,80	Valores do fornecedor ($\alpha=0,82$)
Guarda informações confidenciais	0,78	
Compartilha informações de mercado	0,69	
Habilidade em desenvolvimento de produto	0,86	Desenvolvimento de produto ($\alpha=0,84$)
Fornece produtos diferenciados	0,91	

Fonte: Saída do SPSS.

O resultado da análise fatorial sugere que os fatores se apresentam de forma distinta ao modelo inicialmente proposto, em que se preconizavam três famílias de antecedentes (competências do fornecedor, sintonia com o fornecedor e características do vendedor).

O primeiro fator indica uma associação com a pontualidade de entregas, agilidade no fornecimento, *lead time* e organização, e foi interpretado como **competência no fornecimento**, pois engloba itens relacionados à capacidade do fornecedor em suprir o cliente com eficácia.

Pressionados por prazos limite para o lançamento de coleções, e com a introdução constante de novos produtos, é razoável supor que os compradores privilegiem os fornecedores com capacidade e organização para produzir em tempo recorde e entregar as coleções dentro das datas estipuladas.

De forma distinta ao preconizado na literatura, preço competitivo e qualidade não tiveram cargas altas no fator competência no fornecimento. O item preço competitivo passou a integrar o fator disposição ao acordo. O item qualidade não teve carga definida em nenhum dos fatores e foi considerado como uma variável independente.

O fator **características do vendedor** tem como maior direcionador a identificação entre comprador e vendedor. O item discute abertamente problemas e oportunidades (anteriormente integrando a família sintonia com o fornecedor) e passou a compor o fator características do vendedor. Sugere-se que os respondentes atribuíram esta característica ao vendedor, pois é ele o profissional que efetivamente discute com o comprador os problemas e alternativas do negócio.

O terceiro fator está relacionado com o processo de negociação e pode ser interpretado como **disposição ao acordo**. Este fator une itens que estavam originalmente designados nas famílias competência do fornecedor (preço competitivo)

e sintonia com o fornecedor (não tira vantagem na negociação, esforço para a resolução de conflitos e demonstra interesse em fornecer). Sugere-se que a grande variedade de produtos desenvolvidos e a dificuldade em criar uma base referencial de preços influenciam as condições e o tempo despendido na negociação. Caso não haja disposição ao acordo, a negociação com o fornecedor se torna mais árdua e desgastante, potencializada pela pressão gerada pelo constante lançamento de novos produtos em prazos cada vez menores. Este fator pode se tratar de uma peculiaridade brasileira. O processo de negociação se torna menos crítico em países em que há maior facilidade do financiamento do capital de giro, os fornecedores são mais estruturados, e há menor vulnerabilidade financeira.

O quarto fator é relacionado à integridade do fornecedor e à confidencialidade no trato das informações e é interpretado como valores do fornecedor. Sugere-se que este fator é influenciado pela dificuldade de monitoramento da produção, muitas vezes terceirizada. Durante as entrevistas com os compradores, identificou-se a importância atribuída à palavra do fornecedor a respeito do cumprimento de prazos, da confidencialidade dos termos negociados e das informações de tendências de moda dos produtos.

O quinto e último fator está relacionado com o design de produto e é interpretado como fator desenvolvimento de produto. Os respondentes distinguiram a competência do serviço prestado pelo fornecedor e as características do produto.

Para a associação dos fatores antecedentes com a confiança com o uso de regressão linear, optou-se por utilizar como indicador as escalas somadas dos itens constantes de cada fator. A validade das escalas estudadas neste artigo está alicerçada com base nos resultados obtidos na análise fatorial exploratória, além dos bons índices de confiabilidade. A Tabela 8 mostra a correlação

entre as escalas somadas, indicando-se que, apesar de não nulas, as correlações entre os fatores não são altas, em geral inferiores a 0,50 e, portanto, apropriadas para o uso como indicadores de cada fator (HAIR *et al*, 1998, p. 119).

CONFIANÇA, CREDIBILIDADE E BENEVOLÊNCIA

A escala da confiança (vide Tabela 9), já validada por Doney e Cannon (1997), foi confirma-

da neste estudo. Através da análise fatorial com rotação ortogonal (Varimax), verificou-se que o modelo composto por duas dimensões (credibilidade e benevolência) se mostrou apropriado (MSA = 0,895). As dimensões credibilidade e benevolência se mostraram confiáveis com a acima de 0,90. A escala da confiança, operacionalizada pelas duas dimensões (credibilidade e benevolência) também apresentou consistência interna ($\alpha = 0,93$).

TABELA 8

Correlação entre as escalas somadas e qualidade

	Vendedor	Valores	Acordo	Competência	Produto	Qualidade
Características. do Vendedor	1,00					
Valores do fornecedor	0,63	1,00				
Disposição ao Acordo	0,57	0,49	1,00			
Competência no fornecimento	0,40	0,42	0,41	1,00		
Desenvolvimento de Produto	0,28	0,23	0,18	0,20	1,00	
Qualidade	0,43	0,49	0,34	0,49	0,36	1,00

Fonte: Saída do SPSS

TABELA 9

Análise fatorial exploratória para a confiança

Item	Fator 1	Fator 2	Escala
Credibilidade:			Confiança
O fornecedor cumpre o prometido.	,861	,215	($\alpha = 0,93$)
O fornecedor nem sempre é honesto conosco (R).	,726	,306	
Acreditamos nas informações passadas pelo vendedor.	,698	,460	Credibilidade
O fornecedor é confiável.	,780	,472	($\alpha = 0,90$)
É necessário ser cauteloso com este fornecedor (R).	,773	,313	
Benevolência:			Benevolência
O fornecedor é genuinamente preocupado com os nossos negócios.	,338	,875	($\alpha = 0,93$)
Quando toma decisões importantes, o fornecedor também olha o nosso lado.	,311	,887	
O fornecedor se preocupa com as nossas prioridades.	,388	,841	
% Variância	41,5%	36,7%	

Fonte: Saída do SPSS

ANTECEDENTES DA CONFIANÇA, CREDIBILIDADE E BENEVOLÊNCIA

Considerou-se como variável dependente a escala somada das dimensões da confiança apresentadas na Tabela 10 e, como variáveis independentes, os cinco fatores antecedentes encontrados na análise fatorial, (representados pelos valo-

res das escalas somadas dos itens selecionados) e a variável "qualidade" (que não apresentou carga fatorial alta em nenhum dos cinco fatores). Para medir a escala da confiança, utilizou-se a soma das duas dimensões, credibilidade e benevolência. A Tabela 10 apresenta o resultado da regressão:

TABELA 10
Antecedentes da confiança

Confiança = - 1,16 + 0,765 ven dedor + 0,818 valores + 0,397 acordo + 0,353 compet					
(SE Coef)	(0,34)	(0,09)	(0,16)	(0,12)	(0,10)
N= 121	R-Sq = 81,6%	F = 128,36	P = 0,000		

Fonte: Saída do SPSS

O modelo obtido mostrou-se significativo (F=128,36, p =0,000). 81,6% (R²) da variação da variável confiança é explicada pelo modelo com as variáveis: **características do vendedor, valores do fornecedor, disposição ao acordo e competência no fornecimento**. As variáveis desenvolvimento de produto e qualidade não foram incorporadas ao modelo por não apresentarem forte evidência de relação linear com a variável resposta.

O desenvolvimento de produto não é um fator, neste estudo de caso, que influencia a confiança. Sugere-se que o varejista pode considerar que a habilidade e a expertise no desenvolvimento de produto são prerrogativas suas, cabendo ao fornecedor somente desenvolver o produto; ou ainda que estas habilidades estejam contempladas na competência do vendedor.

Qualidade também não se apresentou influenciador da confiança neste modelo. Isto não sig-

nifica que qualidade não seja um item importante, havendo quatro possíveis causas. Sugere-se que a qualidade seja uma característica mais abrangente e já esteja representada nos outros fatores. Por exemplo, é necessário qualidade nos processos para que o fornecedor seja organizado. Também se pode considerar que a qualidade seja um item fundamental e necessário para a seleção de fornecedores, mas não para o estreitamento do relacionamento. Assim, um fornecedor sem os requisitos mínimos de qualidade no fornecimento não seria selecionado para fornecer. A terceira conjectura é associada à complacência do comprador perante a dificuldade dos fornecedores em gerir a qualidade de sua produção. A grande variedade de modelos, aliada à natureza da atividade de confecção (artesanal e com utilização de mão-de-obra terceirizada e pouco especializada) cria impedimentos para a padronização do processo produtivo. Desta forma, poderia haver um com-

portamento mais condescendente do comprador com o fornecedor quando houvesse um problema de qualidade, não resultando, necessariamente, em perda de confiança na relação. Por fim, pode-se aludir que este varejista enfatiza preço e pontualidade de entregas, não se importando demasiadamente com a qualidade.

A competência no fornecimento, caracterizada pela organização, estrutura, agilidade na produção e pontualidade de entregas se mostrou influenciadora da confiança. A premência por rapidez é reforçada pela necessidade de o fornecedor produzir em tempo recorde. A necessidade de receber as coleções pontualmente, sob o risco de “perder a onda” da moda, impulsiona o comprador a confiar no fornecedor possuidor da habilidade de se antecipar e de cumprir prazos. No estudo exploratório, foram constatados indícios da solução do dilema entre qualidade de fornecimento e rapidez nas entregas. Na opinião de um dos entrevistados: “Entre receber a cor certa ou o pedido no prazo, troco a cor. Não posso perder vendas”.

As características do vendedor se mostraram influenciadoras da confiança. O argumento central que reforça este resultado decorre do entendimento do contexto ambiental do mercado têxtil. A atividade de confecção é artesanal, mão-de-obra intensiva e de baixa complexidade tecnológica. Sem outro critério para diferenciar as alternativas de fornecimento, o estreitamento da confiança pode decorrer das características do vendedor. Havendo maior identificação mútua e confiança na competência do vendedor, o comprador proporciona maior acesso ao vendedor e este se sente motivado a oferecer as boas oportunidades e um serviço melhor, dispensando maior atenção ao cliente. Isto reforça a confiança na relação. Na opinião de um dos entrevistados no estudo exploratório: “dentro do grau de relacionamento, a em-

patia está entre os mais importantes e, quando o comprador troca de sala, dizem que o fornecedor vai junto: ele entrega para quem ele está lidando e não para a sala”.

Os valores do fornecedor também são determinantes da confiança. Na maioria dos casos, a produção é terceirizada e difícil de monitorar. Como decorrência, o comprador não dispõe de alternativa, a não ser acreditar na honestidade e na palavra do fornecedor a respeito do cumprimento de prazos, de que haverá confidencialidade dos termos negociados e das informações de tendências de moda dos produtos.

A disposição ao acordo é influenciadora da confiança. Sugere-se que o lançamento constante de novos e diferentes produtos dificulta a criação de uma base referencial de preços e exerce influência na negociação. Seria muito desgastante, para o comprador, entrar nas muitas e frequentes negociações desconfiando de que o fornecedor e o vendedor querem a toda hora tirar vantagem de determinada situação. Isto é potencializado pela estrutura financeira vulnerável dos fornecedores, pressionados pela dificuldade em financiar o seu capital de giro e pela dependência a um número menor de alternativas de suprimento de insumos.

Como a confiança é um construto bidimensional, também se aplicou a modelagem por regressões múltiplas para avaliar se os cinco fatores encontrados na análise fatorial e a variável qualidade são antecedentes de credibilidade e benevolência, as duas dimensões que compõem o construto da confiança. Constatou-se que a credibilidade é mais bem explicada pelos antecedentes estudados. Conforme ilustrado nas Tabelas 11 e 12, os antecedentes estudados explicam 83,0% da variância da credibilidade, e apenas 58,7% do comportamento da benevolência.

TABELA 11
Antecedentes da credibilidade

Credib = - 0,740 + 0,572 vendedor + 0,352 valores + 0,154 acordo + 0,379 compet					
(SE Coef)	(0,217)	(0,056)	(0,098)	(0,074)	(0,060)
N= 121	R-Sq = 83,0%		F = 141,24	P = 0,000	

Fonte: Saída do SPSS.

TABELA 12
Antecedentes da benevolência

Benev = - 0,442 + 0,190 vendedor + 0,457 valores + 0,236 acordo					
(SE Coef)	(0,209)	(0,055)	(0,096)	(0,072)	
N = 121	R-Sq = 58,7%		F = 55,33	P = 0,000	

Fonte: Saída do SPSS

O modelo obtido apresentou bom poder de explicação ($R^2 = 83,0\%$) e mostrou-se significativo ($F=141,24$, $p=0,000$). Quatro das seis variáveis testadas apresentaram um efeito positivo na credibilidade ($p<0,05$): **características do vendedor, valores do fornecedor, disposição ao acordo e competência no fornecimento**. As variáveis desenvolvimento de produto e qualidade não foram incorporadas ao modelo por não contribuírem de forma significativa ($p>0,10$). Credibilidade é a crença nas habilidades e na honestidade do parceiro. Presumivelmente, o cumprimento das promessas feitas pelo vendedor e a habilidade do fornecedor em entregar o produto em conformidade e no prazo combinado são os grandes determinantes da credibilidade.

O modelo obtido mostrou-se significativo ($F=55,33$, $p<0,001$), mas apresentou menor grau de explicação ($R^2 = 58,7\%$). Três das seis variáveis testadas apresentaram um efeito positivo sobre a benevolência ($p<0,05$): **características do vendedor, valores do fornecedor e disposição ao acordo**. As variáveis competência no fornecimento, desenvolvimento de produto e qualidade não foram incorporadas ao modelo por não passarem neste mesmo teste ($p> 0,10$). A benevolência está vinculada à predisposição e boa vontade do fornecedor em atender as necessidades dos clientes, mesmo que venha a abrir mão de seus interesses. Logo, a benevolência é naturalmente melhor explicada pelos fatores comportamentais. O fato de o modelo preditor da benevolência apre-

sentar um coeficiente de determinação mais baixo, reforça a expectativa de que os compradores não esperam que os fornecedores sejam benevolentes.

Ganesan (1994, p. 12) sugere que os varejistas enfatizam evidências objetivas de confiabilidade no parceiro e não conseguem perceber a predisposição à benevolência por parte dos fornecedores. Isto também pôde ser constatado no caso brasileiro. Durante o estudo exploratório, os entrevistados já enfatizavam que o fornecedor confiável era aquele que cumprisse o combinado. Noventa por cento das respostas foram relacionadas tão somente à credibilidade. Sugere-se ser improvável que o comprador espere benevolência do fornecedor, pois os entrevistados relataram não ser comum o comportamento benevolente com os fornecedores. Os compradores afirmaram não investir na abertura total do relacionamento, deixando de compartilhar informações que poderiam beneficiar seus fornecedores. Como esperar que os fornecedores venham a agir de maneira diferente?

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de a confiança ser um construto bidimensional, composto por credibilidade e benevolência, sugere-se que a credibilidade é a dimensão preponderante da confiança, como já havia se constatado, de forma preliminar, no estudo exploratório. Nesse estudo, 90% das citações sobre a definição de confiança foram relacionadas à credibilidade tão somente. Há indícios de que, no ramo da moda, confiança possa ser entendida como credibilidade.

Neste estudo, constatou-se que a confiança é fortemente influenciada pelas características do vendedor, valores do fornecedor, disposição ao acordo e competência no fornecimento. Os itens que compõem as características do vendedor são identificação (empatia), competência, honestidade, tato e abertura na comunicação. Os itens que

compõem os valores do fornecedor estão relacionados à integridade e confidencialidade. Os itens que compõem a disposição ao acordo estão associados ao interesse em fornecer, à capacidade de negociar, resolver conflitos e a convergir para um preço competitivo. Os itens que compõem a competência no fornecimento estão vinculados à agilidade na produção, pontualidade de entregas, estrutura e organização.

Essa divisão de fatores se mostrou distinta ao levantamento inicial baseado na literatura, principalmente pelo fator disposição ao acordo, em que aspectos relativos à competência (preço) e à sintonia com o fornecedor (valores e interesse) se amalgamaram. Este fator pode ser uma particularidade brasileira, causada pela estrutura financeira vulnerável dos fornecedores, decorrente da dificuldade da gestão do capital de giro e pela dependência a fontes fornecedoras de insumos com maior poder na cadeia produtiva.

Esse estudo também contribuiu para uma melhor compreensão do tema interesse no fornecimento como antecedente da confiança. Pouco se estudou na literatura sobre a vontade do parceiro em engajar-se no relacionamento. Entretanto, diversas foram as opiniões dos respondentes no estudo exploratório, ressaltando a importância do interesse como influenciador da confiança, o que se indicou empiricamente.

A premência por rapidez é o aspecto que direciona a competência do fornecedor e leva a considerar que os compradores realmente priorizam a organização, a rapidez na produção e a pontualidade de entregas, tornando-se mais complacentes com os aspectos qualidade e habilidade no desenvolvimento de produtos. Essa poderia ser uma explicação para que os fatores desenvolvimento de produto e a qualidade não se apresentassem influenciadores da confiança. Outra provável explicação, para a não inclusão da qualidade e do fator desenvolvimento de produto no modelo preditor da confiança, decorre da possibilidade de que estes atributos efetivamente este-

jam indiretamente expressos na competência do vendedor e na organização e estrutura da fábrica. Finalmente, sugere-se que a qualidade é um fator fundamental para a seleção de fornecedores, ao ser um atributo esperado e necessário, mas que não influiria no estreitamento da relação. Caso o fornecedor não tenha qualidade, o relacionamento não se inicia, mas a presença da qualidade não faz com que o relacionamento necessariamente prospere.

Os resultados indicam que, visto a dificuldade de monitoramento da produção, o comprador direciona o foco na cobrança dos prazos de entrega, passando a acreditar nas promessas do fornecedor/vendedor. Por essa razão, há uma grande influência das características do vendedor e dos valores do fornecedor na confiança.

Para essa organização em particular, sugere-se aos fornecedores que escolham com critério os vendedores, mantenham a confidencialidade das informações obtidas, sejam organizados, ágeis e pontuais e demonstrem interesse em fornecer, se esforçando para a resolução dos conflitos. Várias conjecturas foram levantadas neste artigo, principalmente com relação à influência do desenvolvimento de produto e qualidade na percepção de confiança, e futuros trabalhos deveriam investigar estes aspectos em um maior número de empresas do varejo de moda e com um maior número de respondentes, para que os resultados possam ser comparados e generalizados. ➤

Recebido em: fev. 2007 · Aprovado em: ago. 2007

Elias Frederico

Professor e pesquisador em RDIDP
Al. Cotovia 304, Aldeia da Serra, CEP 06428-210, Barueri - SP
Fone: 11 4192-1216 residencial; 11 8352-2190 celular
Fax 11 4192-1216
E-mail: efrederico@usp.br; elias.fr@globo.com

José Carlos Prado

Professor e pesquisador
Av. Nove de Julho, 2029 - 11º andar - São Paulo - SP
Fone: (11) 3281-7970.
E-mail: jparente@fgvsp.br; Juracy.Parente@fgv.br

REFERÊNCIAS

ABRAVEST - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE VESTUÁRIO.

CONFECCIONADOS TÊXTEIS 2002. Disponível em: <<http://www.abravest.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2004.

ANDERSON, J.; NARUS, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership. *Journal of*

Marketing, [S. l.], v. 54, n. 1, p. 42-58, Jan. 1990.

ARBUTHNOT, J. J.; SLAMA, M.; SILLER, G. Selection criteria and information sources in the purchase decisions of apparel buyers of small retailing firms. *Journal of Small Business Management*, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 12-19, Apr. 1993.

ARBUTHNOT, J. J. Identifying ethical problems confronting small retail buyers during the merchandise buying process. *Journal of Business Ethics*, [S. l.], v. 16, n. 7, p.745-755, May 1997.

BRUCE, M.; MOGER, S. T. Dangerous Liaisons: An Application of Supply Chain Modeling for Studying Inno-

- vation within the UK Clothing Industry. **Technology Analysis & Strategic Management**, [S. I.], v. 11, n. 1, p. 113-125, Mar. 1999.
- CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs, **Journal of Marketing Research**, [S. I.], v. 16, p. 64-73, Feb. 1979.
- CHRISTOPHER, M. The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets. **Industrial Marketing Management**, [S. I.], v. 29, p. 37-44, Jan. 2000.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, [S. I.], v. 61, p. 35-51, Apr. 1997.
- ELLRAM, L. M. The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. **Journal of Purchasing and Materials Management**, p. 8-14, Fall 1990.
- FISHER, M. L. What is the Right Supply Chain for Your Product?, **Harvard Business Review**, [S. I.], Mar./Apr. 1997.
- GANESAN, S. Determinants of long term orientation in buyer seller relationships. **Journal of Marketing**, [S. I.], v. 58, n. 2, p.1-19, Apr.1994.
- GARBARRO, J. J. The Development of Working Relationships. In: J. W. LORSCH (Ed.). **Handbook of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987.
- GROVES, G; VALSAMAKIS, V. Supplier-Customer Relationships and Company Performance. **The International Journal of Logistics Management**, [S. I.], v. 9, n. 2, p. 51-64, 1998.
- HAIR, J. F.; ANDERSON R. E.; TATHAM R. L.; BLACK W. **Multivariate Data Analysis** 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAWES, J. M.; MAST, K. E.; SWAN, J. E. Trust Earning Perceptions of Sellers and Buyers, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, [S. I.], v. 9, p. 1-8, Spring 1989.
- KUMAR, N.; HIBBARD, J. D.; STERN, L. W. The Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment. **Marketing Science Institute**, Cambridge, MA, p. 94-115, 1994.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing** [S. I.], v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.
- MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G, Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, **Journal of Marketing**, v. 57, n.1, pp 81- 101, Jan. 1993.
- NICHOLSON, C. Y.; COMPEAU, L. D.; SETHI, R. The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. I.], v. 29, n.1, p. 3-16, Winter 2001.
- NUNNALLY J. C.; BERNSTEIN I. H. **Psychometric Theory**, 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1994.
- PETERSON, R. A. A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. **Journal of Consumer Research**, v. 21, p. 381-391, Sep. 1994.
- PLANK R. E.; REID D. A.; PULLINS E. B. Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, [S. I.], v. 19, p. 61-71, Summer 1999.
- RUYTER K.; MOORMAN L.; LEMMINK J. Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets. **Industrial Marketing Management**, [S. I.], v. 30, p. 271-286, Apr. 2001.
- SMELTZER, L. R. The Meaning and Origin of Trust in Buyer-Supplier Relationships. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, [S. I.], v. 33, n.1, p. 40-48, Winter 1997.
- SWAN, J. E.; TRAWICK JR., I. F.; RINK, D. R.; ROBERTS, J. J. Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, [S. I.], v. 8, p. 1-9, May 1988.
- TUTEN, T. L.; URBAN, D. J. An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. **Industrial Marketing Management**, [S. I.], v. 30, p. 149-164, Feb. 2001.
- WHIPPLE J. M; FRANKEL R. Strategic Alliance Success Factors. **The Journal of Supply Chain Management**, [S. I.], p. 21-28, Summer 2000.