



HOLOS

ISSN: 1518-1634

holos@ifrn.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia do Rio Grande do Norte

Brasil

Marinho dos Santos, Mayara Carolline; Ferraz da Silva Tacconi, Marli de Fátima  
A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NAS COMPRAS ORGANIZACIONAIS  
HOLOS, vol. 4, 2009, pp. 166-173

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Natal, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481549228019>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NAS COMPRAS ORGANIZACIONAIS

**Mayara Caroline Marinho dos Santos**

Estudante do Curso de Comércio do IFRN – Campus Natal Central. Bolsista de Iniciação Científica. E-mail: [mayaracmsantos@hotmail.com](mailto:mayaracmsantos@hotmail.com)

**Marli de Fátima Ferraz da Silva Tacconi**

Professora do IFRN – Campus Natal Central. E-mail: [marli.tacconi@ifrn.edu.br](mailto:marli.tacconi@ifrn.edu.br)

---

### **RESUMO**

O mundo é constituído por diversas organizações e o responsável pela ligação da empresa com o ambiente externo é a área de compras, que torna possível o funcionamento cotidiano da empresa. Para as organizações a função compras é considerada parte do processo de logística, deixando de ser tratada como um setor superficial e de custos, e passando a ser o centro dos lucros, especialmente para o comércio, onde o volume das compras é bem significativo. Nesse sentido, o presente artigo se propõe a apresentar uma revisão teórica sobre o fenômeno social da confiança nas compras interorganizacionais. A metodologia utilizada foi o levantamento bibliográfico, onde inicialmente buscou-se compreender as origens das relações de troca – o comércio. Em seguida, são apresentados aspectos conceituais sobre logística, compras e confiança e, por fim, discute-se que um relacionamento mútuo, pautado na confiança, possibilita uma vantagem comercial nas compras, e pode acarretar grandes lucros e especialmente permite criar diferenciais no mercado que são difíceis de serem copiados, visando ressaltar a importância de conscientizar para a necessidade de um maior número de estudos que abordem essa questão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Confiança, organizações, comércio, compras.

## A IMPORTÂNCIA DA CONFIANÇA NAS COMPRAS ORGANIZACIONAIS

### INTRODUÇÃO

No passado, quando as pessoas perceberam que poderiam trocar mercadorias que estivessem sobrando ou faltando às suas necessidades diárias, passou a existir o comércio. Inicialmente, as trocas eram feitas através de escambo e depois inventaram outro padrão de troca em que um determinado tipo de pedra ou mercadoria era utilizado para efetuar as trocas: cada coisa ou mercadoria valia tantas pedras ou coisas parecidas (CHIAVENATO, 2005). Em seguida, surgiu a moeda que, além de facilitar as compras, simplificava as contas. Revelada pelos Fenícios, as primeiras grandes relações comerciais iniciaram-se após comprovarem que a região em que viviam era desfavorável para o desenvolvimento pastoril e agrícola. Sem outras possíveis alternativas, esse povo lançou-se a importar cavalos, cereais, marfins e exportar produtos artesanais como armas, tecidos e jóias fabricados em suas próprias oficinas, tornando-se, assim, precursores das primeiras relações de comércio internacional. Comprar e, consequentemente, vender, é provavelmente a mais antiga atividade comercial e o comércio é tão antigo quanto a humanidade (COTRIM, 2002).

Para o comércio, a compra de insumos é uma atividade primordial. Essa atividade pode ser definida como a obtenção, através de um determinado valor, de uma mercadoria seja ela de qualquer espécie ou seguimento. Daí percebe-se a importância da função compras para o comércio, podendo então considerar que vivemos em um grande mercado, já que constantemente percebemos a atividade de compras sendo exercida no nosso dia-a-dia.

Para as organizações a função compras é considerada parte do processo de logística, assim ela deixa de ser tratada como um setor superficial e de custos, e passa a ser o centro dos lucros, desde que seja bem administrada. O setor de compras é responsável pela negociação de preços, dando respaldo para um valor final do produto de forma mais competitiva, além de ser responsável pelas condições de pagamento, pela localização dos melhores fornecedores e consequentemente, de uma possível futura relação de confiança mútua; pela obtenção de fontes de suprimento, bem como sua qualidade e quantidade e, por todo o processo em si. O setor de compras deve ter um pessoal disposto a trabalhar em sintonia com outras áreas, com bom relacionamento interpessoal, já que neste setor os resultados são mostrados através da ativa interação de seus profissionais junto a outras organizações e pessoas.

Nesse sentido, o presente artigo se propõe a apresentar um ensaio teórico sobre o fenômeno social da confiança nas compras interorganizacionais. Para tanto, foi realizado, inicialmente, o embasamento teórico na literatura. Na segunda parte discute-se a importância da confiança nas compras interorganizacionais, buscando compreender como esses temas se convergem, na realidade do comércio varejista, para melhorar a competitividade das empresas.

### AS ORGANIZAÇÕES E SUAS ATIVIDADES DE COMPRAS

De acordo com Chiavenato (2005), atualmente o mundo é constituído por diversas organizações, as quais produzem produtos e serviços indispensáveis ao ser humano. O

autor descreve que uma pessoa vive a maior parte do seu tempo dentro de uma organização, seja ela financeira, filantrópica, uma igreja, hospital, comércio, banco, indústria, shopping centers etc, e que entre as organizações, a denominação que mais cresce são as empresas.

As empresas constituem um tipo especial de organização, que está voltada para a produção e para a colocação dessa produção no mercado. No fundo, a atividade de cada empresa – qualquer que seja seu negócio – é, fundamentalmente, produzir alguma coisa e oferecer ao mercado o resultado dessa produção (CHIAVENATO, 2005, p.39).

As empresas se dedicam a produzir algum produto ou serviço, desde que haja clientes dispostos a adquiri-los. Para mostrar suas diferenças e principais características, as empresas são classificadas quanto a seu tipo de produção (primário, secundário e terciário) e à sua propriedade (pública, privada ou não governamental). Elas são levadas a atingir determinados objetivos, sejam eles lucrativos ou não, através de recursos material, financeiro, humano, mercadológico e administrativo, cada um deles sendo administrado por uma especialidade da administração – administração de produção, de finanças, de recursos humanos, mercadológica e administração geral. Porém, não são os recursos que tornam uma empresa bem sucedida, mas suas competências essenciais, ou seja, sua inteligência organizacional, a sua maneira de gerir o negócio. Isso inclui a administração de materiais que é um dos segredos que está por trás do sucesso empresarial.

A administração de materiais pode e deve ser uma fonte de lucro para a empresa. E ela somente pode ser lucrativa quando é capaz da integrar fornecedores, compras e produção de maneira articulada e sincronizada. É o que fazem as empresas bem sucedidas em termos de gerenciamento da cadeia de fornecedores, o *supply chain management* (CHIAVENATO, 2005, p.41).

As empresas dependem de parceiros para realizar suas atividades e para abastecer suas operações que requerem matérias primas, materiais, equipamentos, serviços e uma extensa variedade de insumos que provém do ambiente externo (CHIAVENATO, 2005). O responsável pela ligação da empresa com esse ambiente externo é o órgão de compras, que torna possível o funcionamento cotidiano da empresa.

De acordo com Baily *et al.* (2000), até recentemente, o volume de pesquisas na área de compras originava-se de pesquisadores com formação em marketing que investigam assuntos como: Qual a composição da unidade de tomada de decisão ou centro de compras? E: Qual a natureza e o relacionamento do pessoal de compras com os principais fornecedores?

É interessante notar que há relativamente poucas faculdades que incluem a disciplina compras em seus currículos de graduação e ainda em menor número em seus programas de especialização e mestrado. Assim, a pesquisa realizada por especialistas da área de compras é muito limitada, embora esteja crescendo rapidamente (BAILY et al., 2000, p. 443).

Segundo Bernardi (2008), a atividade de compras é definida como sendo o processo de manutenção de suprimentos necessários às atividades operacionais da empresa, a qual influência nos estoques e no relacionamento com os clientes, estando também relacionada à sua competitividade e permanência no mercado. Chiavenato (2005), Martins e Alt (2006) afirmam que em uma empresa a função compras é considerada parte do processo de logística e assume um papel verdadeiramente estratégico nos negócios, deixando de ser tratada como um setor superficial e de redução dos custos e passando a ser, o centro de

lucros. Corroborando, Baily et al. (2000) descreve que nas organizações em que esta função é bem desenvolvida as compras são consideradas como uma das mais importantes, se não a mais importante, áreas da unidade de tomada de decisão (UTD). Contudo, a função compras tem avançado lentamente porque seu desenvolvimento depende da habilidade de seus profissionais a apresentarem-na como uma atividade útil para estudantes, bem como para gestores.

## OS DESAFIOS DO SETOR DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS

Bernardi (2008) ressalta que esse setor enfrenta um grande desafio que é conseguir reduzir os custos, sem que haja desperdício e queda de qualidade. Para que isso seja possível, os profissionais do setor de aquisições devem estar sempre em sintonia com os de outras áreas, mostrando que esse é um dos itens necessários para que haja um bom resultado nesse setor.

O conhecimento sobre a área em que irão atuar é de extrema importância para o sucesso organizacional, isso não quer dizer que um comprador industrial seja formado em engenharia para que possa entender a linguagem de um engenheiro, mas deve buscar adquirir conhecimentos gerais para estar preparado para contribuir com o setor, bem como para a organização.

Segundo Chiavenato (2005) o processo de compras é cíclico, pois envolve um ciclo de etapas que necessariamente devem ser cumpridas. Também é repetitivo, pois o ciclo é acionado cada vez que surge a necessidade de se adquirir determinado material. Bernardi (2008) afirma que para que o processo de compras obtenha bom êxito, é necessário que haja um pré-estabelecimento – simples, objetivo e organizado – das necessidades da empresa, onde todas as informações devem estar disponíveis e atualizadas para acesso e acompanhamento (registros de estoque, compras, preços, fornecimento, controle de andamento dos pedidos, etc), além das pesquisas de material, mercado e fontes de fornecimento alternativas, bem como monitoramento dos fornecedores já existentes.

Um ponto crucial para o setor de compras e a competitividade organizacional é definir os fornecedores que atendam às necessidades da empresa no que diz respeito à qualidade, quantidade, fonte certa e melhor preço (BERNARDI, 2008).

O primeiro ponto a definir-se é o de qualidade. Ela é definida como a compra do material (produto), de forma que atenda as expectativas do requisitante no que diz respeito à utilidade, desempenho e especificações, sempre dentro dos prazos solicitados, gerando assim o padrão desejado. Deve ser observada, também, a qualidade que o mercado dispõe, para que a qualidade interna da empresa possa equiparar-se. Seguido a esta, vem a quantidade, que deve ser definida tendo por base o nível de estoques.

Deve ser levado em conta quando o material será necessário, volumes e expectativas médios de consumo, níveis atuais de estoques, políticas de estoque, tempo de entrega e disponibilidade de material (BERNARDI, 2008, p. 204).

Definidas qualidade e quantidade, pode-se então definir os fornecedores que devem atender as exigências da empresa. Bowersox e Closs (2008) citam o exemplo de Henry Ford para afirmarem que nenhuma empresa pode ser auto-suficiente, mas afirmam que os relacionamentos estão entre as áreas mais complexas e menos compreendidas das operações logísticas. Chiavenato (2005) e Bernardi (2008) afirmam que a maioria das

empresas seleciona os fornecedores mais confiáveis analisando todo o seu histórico, no que compete a qualidade, mercado, cumprimentos de prazos, comprometimento, honestidade, situação financeira e outros, para que assim possam elegê-los como seus parceiros; afinal, nesse ponto a empresa é cliente do fornecedor, sendo assim, ela irá exigir o melhor, para que possa garantir um excelente serviço a seus próprios clientes.

O preço é definido pela relação custo-benefício, considerando o mais importante será o custo econômico e não o preço baixo, mostrando que o primeiro traz a certeza de qualidade e de prazos cumpridos.

Encontram-se ainda outros fatores que determinam os preços no mercado, que também devem ser considerados: poder de barganha e negociação; quantidades compradas; estrutura de custos do fornecedor; oferta e procura; concorrência no ramo (BERNARDI, 2008, p.206).

Bowersox e Closs (2008) dizem que para que o desenvolvimento e a manutenção destes relacionamentos sejam eficazes a prática gerencial tradicional deve ser modificada.

Os executivos devem aprender a gerenciar por meio da persuasão e da cooperação, em vez da coerção. Para desenvolver acordos eficazes na cadeia de suprimento, devem entender segredos de gerenciamento que transcendem as fronteiras de suas empresas. Uma base cada vez mais ampla de conhecimento está sendo acumulada para auxiliar os executivos no desenvolvimento de relacionamentos de cooperação bem sucedidos (BOWERSOX; CLOSS, 2008, p. 109).

## A CONFIANÇA NAS RELAÇÕES DE COMPRAS ORGANIZACIONAIS

Segundo afirmam Martins e Alt (2006), na abordagem comum, as empresas generalizavam a impressão de que o fornecedor estaria sempre obtendo máximo lucro à custa de eventuais descuidos do cliente, ou seja, eles eram considerados quase como adversários, fazendo com que as relações fossem de curto prazo, sem muito contato entre as partes. Porém, atualmente esta situação é pouco vivida pelas empresas.

Entre cliente e fornecedor, procura-se desenvolver um clima de *confiança mútua*, em que ambos saem ganhando. A relação, caracterizada pelo *ganha – ganha*, é de longo prazo, com contatos constantes, baseada na confiança (MARTINS; ALT, 2006, p. 133-134).

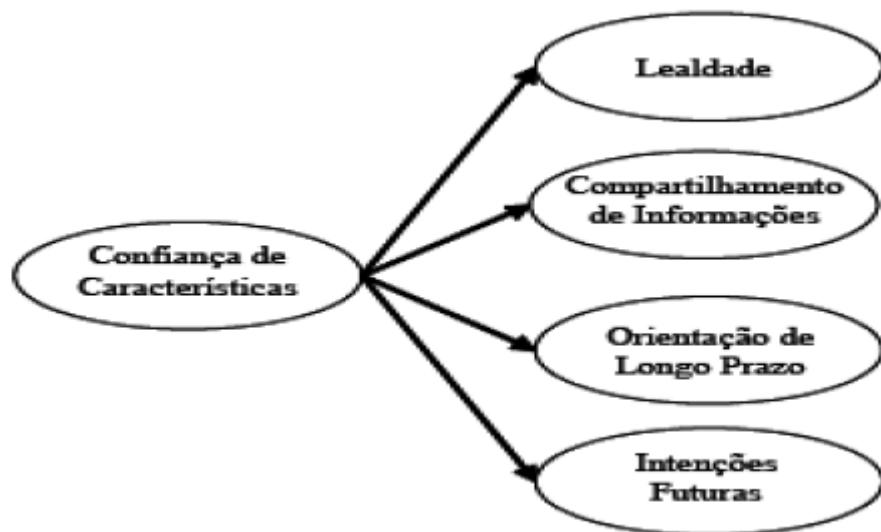
A palavra confiança é semanticamente definida, como a “crença na probidade moral, na sinceridade afetiva, nas qualidades profissionais de outrem, que torna incompatível imaginar um deslize, uma traição, uma demonstração de incompetência de sua parte” (HOUAISS, 2001 *apud* NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006, p.442)

Segundo Barney e Hesterly (2004) no Japão a importância da manutenção da harmonia entre os parceiros é maior do que em outras culturas, o que faz com que o foco na harmonia e na confiança permita uma grande quantidade de alianças com baixo risco de oportunismo. Para Bowersox, Closs e Cooper (2007) um relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos é essencial para o desenvolvimento da confiança. Apesar das diversas tipologias de confiança, um modo significativo é distingui-lo entre a confiança baseada na credibilidade e a baseada no caráter. Essa confiança baseada na credibilidade se apóia na percepção de uma organização sobre o comportamento real e o desempenho operacional de um potencial parceiro. Fundamenta-se na capacidade de cumprir com o prometido. A confiança baseada no caráter apóia-se na cultura e na filosofia de uma

organização. Fundamentada no bem estar de todos os envolvidos, de forma que nenhum agirá sem considerar o impacto da ação sobre o outro.

O relacionamento empresa-fornecedor não existe somente no momento da compra. Para empresas estáveis, o relacionamento se estende no tempo, tendo a segunda compra aspectos diferentes da primeira e assim sucessivamente, com a consolidação do relacionamento empresa – fornecedor (TEIXEIRA; ZACARELLI, 1986, p. 17).

Segundo Lewicki e Bunker (1995 *apud* HERNANDEZ; SANTOS, 2007) a confiança pode ser analisada utilizando-se o modelo de mensuração da confiança baseada em características, conforme figura 1.



**Figura 1: Modelo de mensuração da confiança baseada em características**

Fonte: Lewicki e Bunker (1995 *apud* HERNANDEZ; SANTOS, 2007).

Esse modelo de mensuração apresenta quatro características principais para analisar o nível de confiança entre indivíduos e organizações que são: o nível de lealdade que acreditam existir entre as partes; o nível de informações que compartilham entre si; se possuem foco em uma visão de longo prazo; e se compartilham intenções futuras em continuar se relacionando ao longo dos anos.

Ramacciotti (2007) destaca que as relações de confiança podem produzir aspectos positivos e negativos, conforme quadro 1.

Conforme se verifica no quadro 1, as relações pautadas no aspecto da confiança não é sem riscos, porque ela tanto traz diversos benefícios como pode gerar relações em que uma das partes aproveita-se da boa fé da outra, gerando o oportunismo. Quando essas relações criam favoritismos ou personalismo reduzem dessa forma a ética organizacional, gerando abusos nas relações entre os indivíduos.

**Quadro 1: Aspectos positivos e negativos da confiança.**

| Confiança  |  |
|--|--|
| Aspectos positivos   | Aspectos negativos                           |
| Possibilita o respeito mútuo.  | O risco é aumentado.                         |
| Gera boa reputação para clientes, empregados, fornecedores e investidores. | Pode facilitar o oportunismo.                |
| Diminui o controle.  | Gera camaradagem, favoritismo, personalismo. |
| Fortalece as relações.   | Facilita o abuso nas relações mais pessoais. |
| Gera crença de boa conduta.  |  |
| Melhora o processo de tomada de decisão.                                   |  |
| Une os empregados.   |  |
| Transforma grupos em equipes.  |  |
| Gera lealdade, cooperação.   |  |
| Eleva a motivação.   |  |

Fonte: Ramacciotti (2007)

Martins e Alt (2006), afirmam que uma parceria de alto nível de confiança não nasce do dia para a noite. É necessária uma avaliação, em longo prazo, da empresa com seus fornecedores, onde se observará se os custos estão conciliáveis com os do mercado, se há qualidade nos produtos, pontualidade nas entregas dos pedidos, inovação, flexibilidade para adaptar-se às novas propostas do mercado, produtividade, instalações, e capacitação geral e financeira do fornecedor. “Neste processo, o cliente irá procurar atuar nos aspectos que possam trazer-lhe vantagens competitivas” (MARTINS; ALT, 2006, p.136).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As relações de confiança interorganizacional têm por objetivo dar maior poder de competitividade à empresa, mostrando que ao adquirir um relacionamento mútuo pautado na confiança possibilita-se uma vantagem comercial nas compras, o que pode acarretar em grandes lucros e especialmente permitirá criar diferenciais no mercado que são difíceis de serem copiados. Nesse sentido, este artigo percorreu uma trajetória alicerçada em conceitos sobre organizações, logística, compras, de forma mais geral, para deter-se na pertinência da confiança nas relações comerciais de aquisição de bens e serviços entre as empresas. Esse processo foi instigante e possibilitou que ao longo do seu desenvolvimento muitas idéias surgissem; idéias que deverão se refletir em novos trabalhos de caráter aplicado.

A administração é complexa por natureza e sendo assim, precisa de formas flexíveis e dinâmicas para a manutenção das atividades organizacionais e essa discussão permitiu expor a importância da confiança nas atividades de compras entre empresas para a competitividade organizacional.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BAILY et al.. Compras: Princípios e Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: *Handbook de estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3.

FADINI, P.S. Quantificação de carbono dissolvido em sistemas aquáticos, através da análise por injeção em fluxo. Campinas, 1995. Dissertação de mestrado-Faculdade de Engenharia Civil-Universidade Estadual de Campinas, 1995.

BERNARDI, Luiz Antonio. Manual do empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas. 1. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2008.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de materiais: uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COTRIM, Gilberto. História para o ensino médio - Brasil e Geral. São Paulo: Saraiva, 2002.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; SANTOS, Cláudia Cincotto dos. Proposta para um modelo de mensuração de confiança entre canais de marketing. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, XXXI., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. Administração de materiais e recursos patrimoniais. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOVELLI; José Gaspar Nayme; FISCHER, Rosa Maria; MAZZON, José Afonso. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, v. 41, nº 4, p. 442-452, 2006.

RAMACCIOTTI, Claudio. A ética e a confiança nas organizações: um estudo descritivo junto a profissionais da Grande São Paulo. 2007. 177 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

TEIXEIRA, Hélio Janny; ZACARELLI, Sérgio Baptista. A interação empresa fornecedores . *Revista de Administração*. V. 21, jan/mar, 1986.