

A confiança é capaz de propiciar estratégias competitivas para o setor varejista?

**Ariosto Sparemberger, Lurdes M. Seide Froemming,
Dieter Rugard Siedenberg, Luciano Zamberlan, Gabriela Cappellari**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ – DACEC- Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Rua do Comércio, 3000, Bairro Universitário, Rio Grande do Sul, Brasil

ariosto@unijui.edu.br

Recibido el 15 de diciembre de 2016, aprobado el 2 de febrero de 2017

Resumen

Este estudo tem por objetivo analisar os dados referentes ao índice de confiança do empresário do setor varejista por meio das séries temporais 2007 a 2009, 2010 a 2012 e 2013 a 2015. Os dados foram coletados semestralmente envolvendo empresas do setor varejista. Os resultados mostram que não ocorreram variações significativas do índice geral de confiança por período prolongado. Conclui-se que em âmbito competitivo, a confiança é sinônima de certeza e segurança, geradora de estratégias, tais como de relacionamento, fidelização, diferenciação, velocidade e baixo custo, o que pode a partir disto, contribuir para a melhoria significativa dos negócios do setor estudado.

PALABRAS CLAVE: CONFIANÇA – VAREJO – CONSUMIDOR – EMPRESÁRIOS

Abstract

The objective of this study is to analyze the data related to the entrepreneur's confidence index of the retail sector through the time series 2007 to 2009, 2010 to 2012 and 2013 to 2015. Data were collected semi-annually involving companies from the retail sector. The results show that there were no significant changes in the general confidence index for a prolonged period. It is concluded that in a competitive environment, trust is synonymous of certainty and security, strategy generator such as relationship, loyalty, differentiation, speed and low cost which can, from this, contribute to the business' significant improvement of the studied sector.

KEYWORDS: TRUST – RETAIL – CONSUMER – ENTREPRENEURS

Introdução

As organizações de varejo, no seu papel de aproximar os provedores de bens e serviços de seus consumidores, sentem o efeito direto de novas tecnologias e da velocidade das informações no mundo globalizado. Novos formatos de varejo, novas tecnologias e novos produtos vêm causando impactos contínuos e profundos sobre as operações varejistas, que por sua vez, precisam entender o comportamento de compra do consumidor, bem como suas necessidades, desejos e expectativas e reinventar seu negócio para fazer frente às mudanças que se apresentam.

No entendimento de Kotler (1998) o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Na ótica de Richers (1984), caracteriza-se o comportamento do consumidor pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos/serviços para a satisfação de necessidades e desejos.

Contudo, os resultados positivos do setor varejista estão associados principalmente à capacidade dos gestores de desenvolver estratégias competitivas que fidelizam o cliente e que aumentam as vendas. Isto depende essencialmente do nível de confiança que o empresário deposita na economia, no governo, nas instituições financeiras, no setor e no negócio para fazer investimentos. Entretanto, o sentimento de confiança otimista também deve estar ao lado dos consumidores motivando-os principalmente para investimentos em aquisições de produtos e serviços.

Há no varejo muita troca de informações e parcerias com os fornecedores como estratégia de tornar o negócio mais competitivo. Neste aspecto, a confiança mútua é o principal ingrediente de uma relação de sucesso, pois quando há confiança, por exemplo, no fornecedor, a relação dá um salto qualitativo que pode ser explorada no sentido de acordos comerciais e parcerias que tragam benefícios para ambos.

As relações de confiança estão presentes na vida e nos negócios das pessoas. Pois sem confiança não há condições de se estabelecer negócios, investimentos, aquisições. A con-

fiança é o sentimento de segurança ou a firme convicção (a fé) que alguém tem em outra pessoa ou algo. A confiança supõe uma suspensão, pelo menos temporária, da incerteza relativamente às ações dos outros. A redução de incertezas gera conseqüentemente a possibilidade de prever ações e comportamentos, simplificando as relações sociais e econômicas.

A confiança pode gerar situações de dilema para os executivos. Por exemplo, se o gestor decidir confiar em novos clientes, fornecedores ou colaboradores, poderá se tornar vulnerável: seus resultados, financeiros ou não, agora dependem da fidelidade deles. No entanto, se for necessário insistência em verificar cada reivindicação e cada item contábil em detalhes antes de fechar o negócio, atrasará o processo e aumentará os custos, provavelmente colocando-se em desvantagem (Desteno, 2014).

Para Covey (2008) uma organização em que a confiança predomina no ambiente, os resultados são mais verdadeiros e os processos fluem de forma natural, quando as pessoas percebem que seus líderes confiam nelas, elas produzem mais, são mais felizes refletindo este comportamento para os clientes. Portanto, a confiança é algo que contagia positivamente o ambiente. Agora o inverso, gera é um ambiente inseguro de desconfiança, as pessoas não se sentem seguras, não confiam em seus líderes e produzem resultados medíocres, e quase sempre refletem esses comportamentos nos clientes.

As relações que se estabelecem a partir da existência de confiança em muitos casos acaba sendo decisiva, em especial no setor varejista. A confiança faz o empresário aceitar um investimento de risco, a fim de estabelecer mudanças organizacionais, saindo da zona de conforto para assumir diferentes oportunidades.

Um dos maiores desafios da liderança moderna, segundo Covey é inspirar confiança nas pessoas, pois ela que trará os resultados esperados. Um ambiente predominado pela confiança traz mais consistência nas relações e o trabalho flui como água.

Os acontecimentos do mundo envolvem o empresário, a confiança e perspectivas de negócio. Períodos de crise financeira, por exemplo, que pode levar à quebra de algumas insti-

tuições financeiras e atingir as organizações economicamente. O empresário precisa estar preparado e promover ações proativas para evitar o pessimismo e o impacto negativo que pode afetar os elementos da cadeia do setor.

A partir deste contexto, este trabalho tem por objetivo apresentar os resultados de um programa desenvolvido pela Universidade (UNIJUÍ) para medir o Índice de Confiança do Setor Varejista em Santa Rosa- RS. Estes resultados provêm de trabalho sucessivo nos anos de 2007 a 2015, cuja serie temporal é apresentado e discutida neste artigo. Analisa-se para tal o Índice de Confiança do Empresário Varejista do município de Santa Rosa/RS, localizado no Estado do Rio Grande do Sul, no período de 2007 a 2015. Este índice considera o sentimento do empresário por meio de seis questões, as quais avaliam as condições atuais e as expectativas futuras de sua própria empresa, do setor de atividades no qual está inserida e da economia brasileira de uma forma geral.

O estudo foi motivado pela importância do setor varejista para a economia local, sendo responsável por 37% do Produto Interno Bruto (PIB) do município em estudo. Os dados primários foram obtidos por meio de pesquisa de campo, em que o pesquisador entrevistou o empresário com o objetivo de avaliar a percepção e o sentimento de confiança.

Trabalhos desta natureza justificam-se pela necessidade explícita que existe de apoiar-se o desenvolvimento do varejo, especialmente pela força que exerce na economia regional. Espera-se por meio da investigação caracterizar, diagnosticar e sistematizar a realidade do varejo. Também, pretende-se consolidar conhecimentos já gerados e possibilitar a geração de novos, de modo a impulsionar o desenvolvimento regional pelo trabalho de fortalecimento de potencialidades existentes nas atividades em torno do setor varejista, tendo a confiança como o elo estratégico do desenvolvimento do setor e da economia.

Referencial teórico

A Confiança – Conceitos Preliminares

Confiança é aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da ab-

dicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar da abdicação de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista (Ripperger, 1998, p. 45 apud Zanini *et al.*, 2009).

A confiança é definida como a crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa fé expressa uma fiúza na probidade ou amor de outro, ou na correção de princípios abstratos. Deste modo, confiança pode ser considerada como um mecanismo em que os atores sociais reduzem a complexidade de seu sistema de interação pela crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema. Ela nasce da partilha de valores e capacita as pessoas a trabalharem em conjunto (Giddens, 1991).

Giddens considera o conceito de confiança como um dos fundamentos da sua formulação teórica que visa tentar obter uma nova caracterização tanto da natureza da modernidade quanto da ordem pós-moderna. Nessa maneira, o autor busca ampliar uma teoria social crítica que dê conta da sociedade contemporânea. O criador se preocupa com a evolução dos ambientes de confiança e com o risco nas culturas pré-modernas e modernas. Neste contexto, o autor traça um comparativo entre ambientes de confiança nas culturas pré-modernas e modernas. Nas culturas Pré-Modernas o contexto geral é de excessiva importância na confiança localizada, em que as relações de parentesco agem como um dispositivo de organização para estabilizar laços sociais através do tempo-espaço e a comunidade local como um lugar e um meio familiar. Considera-se a tradição um meio de conectar presente e futuro, orientada para o passado em tempo reversível.

Nas culturas modernas o contexto geral é de relações de confiança em sistemas abstratos e desencaixados e as relações pessoais são de amizade e intimidade sexual como forma de estabilizar laços sociais; os sistemas abstratos como meios de estabilizar relações através de extensões indefinidas de tempo-espaço; o pensamento contrafactual orientado para o futuro como modo de conectar passado e presente (Ibid).

Ainda entende que risco e confiança se entrelaçam entre si. A confiança serve para minimizar os riscos, mas um risco aceitável é fundamental para que a confiança se mantenha.

O grau de confiança pode significar aspectos relacionados à eficiência de uma organização, por exemplo. Nesta direção, Fukuyama (1996), entende que quanto mais alto o grau de confiança nas organizações, maior a cooperação espontânea e menos se precisa de aparatos legais, como sistemas de normas e regulamentos, negociados ou coercitivos, para garantir a cooperação. Para o autor, as organizações com nível mais alto de confiança internamente se tornam mais eficientes do ponto de vista econômico, pois não precisam investir tão fortemente nesses sistemas.

Na proposição da estruturação social alvitrada por Luhmann (1996), a confiança pode ser de três tipos: (1) a processual; (2) a baseada em características e; (3) a institucional. Segundo o autor, a primeira se refere ao passado ou a trocas realizadas em período anterior. Portanto, trata-se de um processo cumulativo e incremental de construção da confiança por meio da acumulação gradual de conhecimento direto ou indireto sobre o outro, como a reputação, a marca e a garantia de qualidade.

Baseado em características é o segundo tipo de confiança. Este surge das relações sociais entre o que confia e aquele em que a confiança é depositada. Ela depende de um nível de relação social entre os indivíduos, pois se baseia em valores e não se dá deliberadamente. Os valores humanos são valores morais, sociais e éticos que afetam a conduta das pessoas e constituem um conjunto de regras estabelecidas para uma convivência saudável dentro de uma sociedade.

O terceiro tipo de confiança, a institucional, é formado pela estrutura social. Depende de mecanismos legais que reduzam o risco; esta pode ser produzida deliberadamente se houver mecanismos socialmente legitimados. A própria Constituição e o Código Civil são referências de confiança quando devidamente legitimada pela sociedade.

Na concepção de Tzafrir e Harel (2002) apud Mariotti *et al.* (2010), a confiança é um conceito no qual diversas disciplinas da pesquisa organizacional cruzam-se, mas que, independentemente da disciplina, existem componentes críticos às diferentes definições de confiança. Identificam-se três pontos críticos na análise da confiança, a saber: (1) questões associadas à vulnerabilidade/risco, (2) o problema da reciprocidade e, (3) a dinâmica das expectativas.

temente da disciplina, existem componentes críticos às diferentes definições de confiança. Identificam-se três pontos críticos na análise da confiança, a saber: (1) questões associadas à vulnerabilidade/risco, (2) o problema da reciprocidade e, (3) a dinâmica das expectativas.

Às questões associadas à vulnerabilidade/risco, a definição de confiança está associada à disposição de alguém ser vulnerável. Por outro lado, a reciprocidade refere-se a uma história de interações positivas que tende a aumentar o nível de confiança entre as partes. E quanto à dinâmica da expectativa, considera-se que a confiança traz embutida uma expectativa positiva.

É preciso estar atento às questões de vulnerabilidade/risco, reciprocidade e dinâmica da expectativa nas organizações, pois o índice de confiança do empresário está voltado a todos os fatores envolvidos.

O sucesso nos negócios, sem dúvida, exige certa disposição para cooperar e confiar em outros. A questão é até que ponto se deve confiar e em quem? Décadas de pesquisa científica mostram que a certeza com que as pessoas decidem se outra é confiável tende a ser apenas ligeiramente maior que o acaso. Não porque a confiabilidade seja completamente imprevisível, mas porque as diretrizes em que a maioria de nós se baseia para fazer essas previsões são falsas. Enfatizamos muito a reputação e confiança inspirada, ignorando o fato de que o comportamento humano é sempre sensível ao contexto e geralmente pode ser mais bem avaliado por nossa própria intuição (Desteno, 2014).

A Confiança nas Organizações e a Confiança Interpessoal

No mundo organizacional é incomum ver algum plano na cultura das organizações focado em tratar o assunto confiança. O fator confiança é tão ou mais importante quanto a tecnologia, mudanças, motivação, qualidade nos processos, produtividade e inovação. No entanto, o aumento de confiança em qualquer dimensão, provoca o aumento da produtividade, melhora os resultados e aprimora a satisfação em trabalhar, gerando melhores procedimentos tanto para as pessoas, quanto para as organizações e também para os clientes.

Nas organizações toda decisão é geralmente

baseada na confiança das pessoas. Por exemplo, nas avaliações de desempenho ela está totalmente implícita, quando se faz a seleção de pessoas para emprego, ela está inserida na minimização de erros na escolha do melhor candidato. Nas organizações, entretanto, não se converte ações para o aprimoramento do desempenho humano baseando-se nas idiosincrasias advindas do construir uma melhor confiança. Havendo a necessidade de existência de normas e regulamentos para um melhor gerenciamento das ações organizacionais (Andrade, Fischer, Stefano, 2015).

Na concepção de Costa (2000, p. 293), “a confiança está associada a cinco níveis de análise que variam segundo o grau de complexidade e abstração. A confiança pode ser relativa (1) à mensagem; (2) à pessoa que transmite; (3) à organização; (4) ao clima institucional e; (5) ao clima sociopolítico”. As duas primeiras (mensagem e pessoa) correspondem ao nível interpessoal e as demais ao nível organizacional. Há que se dizer ainda que a confiança é um construto multidimensional que compreende as dimensões cognitiva, afetiva e comportamental. A dimensão cognitiva proporciona a fundação que nos permite distinguir as pessoas e as instituições que são dignas da nossa confiança. A dimensão afetiva refere-se à ligação emocional existente entre as pessoas envolvidas na relação. E a dimensão comportamental reflete as variações em importância das duas dimensões anteriores”.

No que se acena à confiança organizacional, diz respeito à relação estabelecida com o sistema formal, sendo baseada em leis, regulamentos e nas práticas que mantêm a organização como um todo, considerando o caráter anônimo dos sistemas, os aspectos cognitivos e racionais da confiança organizacional.

Lundasen (2002) assevera que a confiança interpessoal é derivada da pesquisa psicológica, inicialmente associada a traços de personalidade. Mas esteve a contribuição de diversas outras teorias que ocasionaram a diversificação das definições e dos aspectos desse tipo de confiança. Apesar da diversificação das teorias, o modo mais comum de operacionalizar a confiança generalizada é por meio de surveys. Com frequência, uma única questão sobre confiança é considerada suficiente para avaliar a confiança generalizada.

Em relação ao conceito de confiança interpessoal proposto por Costa (2000), este faz menção à confiança entre indivíduos e suas bases, que são as percepções pessoais ou do grupo em relação aos motivos e intenções de outros indivíduos. A confiança interpessoal pode estar relacionada com as relações entre os indivíduos.

McAllister (1995) apud Oliveira (2004) explica que a confiança interpessoal é a extensão em que uma pessoa está segura e disposta a agir, considerando como referência palavras, ações e decisões dos outros. Já a confiança organizacional se refere às relações com o sistema formal, estando baseada em normas, leis e na liderança, ou seja, no cumprimento de compromissos expressos pela organização por meio do sistema formal normatizador.

Reina e Reina (1999) estudaram os fatores de confiança interpessoal e destacam duas naturezas de confiança interpessoal que poderiam ser encontradas no ambiente das empresas, uma de caráter transacional e outra de caráter transformador.

Na mesma linha de estudo Novelli, Fischer e Mazzon (2006), abordam que o mérito subjacente na descoberta de ambas as naturezas de confiança reside na possibilidade de o gestor agrupar e tratar de maneira diferente atributos de confiança interpessoal. Esse aspecto pressupõe um agrupamento de caráter transacional que precede o outro, de caráter transformador. A confiança transacional é composta de fatores incrementais e recíprocos — é preciso dá-la para obtê-la. Há três tipos de confiança transacional na visão desses autores: (1) contratual; (2) comunicativa e; (3) competência. Para cada uma delas, manifestam-se comportamentos específicos que contribuirão para edificar a infra-estrutura dos relacionamentos confiáveis no ambiente de trabalho.

Para os autores, a confiança transacional em si não é suficiente para gerar ambiente orientado à confiança, mas sim para evitar que se instale um ambiente de não confiança. A transformadora consegue criar uma espiral de confiança interpessoal no interior da organização que se auto-regula e pode expandir-se e aperfeiçoar-se. Na mesma dimensão de importância estão os atributos que geram confiança, mas também aqueles que tornam nulas ou evitam o desgaste entre as pessoas no ambiente organizacional.

A confiança de caráter transformadora pressupõe a doação e o recebimento de confiança, a partir de experiências anteriores, tendendo a gerar efeito exponencial — qualquer que seja a confiança oferecida, muito maior será o retorno dessa confiança. Ela é descrita por meio de fatores que expressam convicção, coragem, compaixão e responsabilidade para com o grupo. A confiança dessa natureza cria e alimenta um processo contínuo de melhoria de relacionamento, que se traduz na superação de desafios atuais e no compromisso com aqueles que virão posteriormente compartilhar o ambiente organizacional. A existência de relacionamento, principalmente baseados em valores, solidifica a base do processo e da sua continuidade entre os indivíduos.

Na concepção de Broxado (2014) o poder da confiança nas organizações apresenta quatro dimensões:

1) Confiança mais em si — a dimensão da Fé— Sem Fé, sem auto-confiança nada anda, nada se faz, não se dá continuidade ou se desenvolve. Sem Fé não há perspectiva em relação ao futuro. Há só pessimismo, desesperança e descomprometimento no sistema de crenças de um indivíduo. Os gestores precisam enxergar este fenômeno nas organizações para melhorar o engajamento, a motivação e as próprias pessoas precisam enxergar e desenvolver este potencial para que cada um potencialize seu potencial em ações e desempenho real. É enfrentar novos desafios de peito, sabendo e querendo correr riscos calculados, reduzir conformismos e medos, querer mais e agir para mostrar resultados a si e aos outros. Como também, solicitar apoio e aconselhamentos de quem se confia.

2) Confiança mais nas pessoas: a dimensão da confiança interpessoal é permitir-se conhecer melhor quem já se conhece, e maior quantidade de pessoas. Partir para estreitar laços de amizades ou coleguismos. Acreditar ou dar um "voto de confiança" nelas. Se você é da contabilidade pode as vezes sair para almoçar com o pessoal de vendas ou com outros de outros setores e assim vice-versa, sempre.

3) Confiança mais no ambiente: a dimensão da confiança nas coisas e pessoas é conhecer, acreditar, participar nas atividades da organização e se engajar em aprimorar as normas, os

processos, as relações com projetos e exercer a disciplina, para promover a ética com disciplina. Por outro lado, as organizações devem fomentar uma cultura e clima de camaradagem, reconhecimento amigáveis, celebração transparente e honestidade em suas políticas e ações com os colaboradores.

4) Como saber transmitir confiança para quem queremos: a dimensão passar confiança a todas as pessoas a imagem pessoal e profissional, o que os outros pensam da gente, a opinião sobre os desempenhos dos indivíduos é onde reside maior dificuldade da confiança. As pessoas não sabem fazer isto, por não entenderem ainda, que "passar confiança" é tão importante quanto ter experiência ou ter excelente background e formação educacional, falar línguas, dentre outros.

Este é o principal motivo das pessoas não saberem o porquê das "portas" não se abrirem, nem porque não são promovidas. Falta-lhes a percepção de que "conquistar" a confiança, a simpatia e refinar a imagem pessoal e profissional são vitais para o sucesso de qualquer carreira. É dar um algo mais, ir além, mostrar serviço, fazer o que ninguém faz, ser aberto a mudanças, flexível, cooperativo, amigo, parceiro de todas as pessoas de todos os setores, e demonstrar vibração, entusiasmo assim como crença implacável no autodesenvolvimento e no crescimento da organização (Broxado, 2014).

Os Quatro Cernes da Credibilidade

A confiança é a base necessária para qualquer organização e essa filosofia também é primordial à vida das famílias, onde muitas vezes essa confiança é quebrada gerando um alto custo nesses relacionamentos pessoais. Quando isto ocorre há uma situação desfavorável para a manutenção de qualquer tipo de relacionamento, levando a desagregação e incompatibilização de ideias, acordos, dúvidas e rompimento de contratos (Covey, 2008).

O autor destaca que em caso de perda da confiança, há uma condição possível para que novamente se possa construir e restaurar a confiança. Destaca principalmente a auto-confiança, pois entende o agente que a auto-confiança produz um sentimento de credibilidade pessoal que é formada pelas quatro dimensões

e ou cernes da credibilidade. Podemos dizer que os fatores integridade e intenção estão relacionados com o caráter da pessoa.

(1) **Integridade:** a integridade corresponde à coerência do falar e se comportar. A integridade inclui a honestidade. – dizer a verdade e deixar a impressão correta. Isto envolve três qualidades adicionais: (a) coerência – pessoas coerentes agem em harmonia com seus valores e crenças mais profundos. Quando há demonstração de coerência por meio de crenças e princípios a pessoa inspira confiança tanto em relacionamentos profissionais como pessoais; (b) humildade – significa reconhecer um dado princípio e pô-lo à frente dos próprios interesses. Humildade onde o fato de ser correto tem que ser mais importante do que estar certo. Há princípios eternos que governam as organizações e os relacionamentos; (c) coragem – a coragem demandada pela integridade reafirma princípios eternos e torna a vida melhor. A coragem que é quando a ação correta é difícil, a integridade exige coragem. Portanto, quanto maior for a integridade, há mais honestidade, humildade e coerência. Isto resulta em credibilidade que inspira confiança.

(2) **Intenção:** é definida pelo autor como plano ou propósito. Quando se lida com a intenção algumas questões são importantes, tais como a manifestação da intenção por meio do caráter e das intenções, causando impacto na confiança. Para completar a discussão em torno da intenção, o autor acrescenta os seguintes elementos: **motivo:** este é o “por quê” por trás das intenções. É a razão por se fazer algo. É a atitude inspiradora de confiança expressa para com seus clientes e funcionários. O motivo que inspira confiança é a atitude de preocupar-se com as pessoas, propósitos com a qualidade e a sociedade toda. **Agenda:** é o que você pretende fazer com base no seu motivo e comportamento de fazer algo. A agenda que inspira maior confiança é aquela que busca benefício mútuo. Significa que você se importa que as pessoas ganhem ou se saem vencedoras. **Comportamento:** é a manifestação real que resulta da motivação e da agenda. O comportamento que inspira maior confiança é o de se agir no melhor interesse dos outros.

(3) **Capacitações:** é fundamental ter capacidade para realizar as tarefas desejadas, e é necessário possuir cinco elementos como:

talento, atitude, conhecimento, habilidade e estilo. A capacitação contempla as aptidões e forças naturais da pessoa (talentos), seus paradigmas, conhecimentos, habilidades e estilo (personalidade) de fazer as coisas. Nossas capacitações fazem com que os outros confiem em nós, quando estas são necessárias para a realização de uma tarefa específica.

(4) **Resultados:** os resultados importam para a credibilidade e para poder estabelecer e manter a confiança nos outros. Portanto, os resultados são as conquistas e realizações alcançadas pela pessoa. Os resultados são fatos que aumentam a credibilidade e reconhecem o esforço, dedicação e a competência de uma pessoa, sendo muito importante a forma como o resultado foi alcançado. Se o resultado foi atingido por meios ou comportamentos desonestos e nefastos, esbarra no caráter, prejudicando intensamente o relacionamento de alta confiança. Nem sempre o resultado pode ser medido em termos de dólares, mas sim na credibilidade e na confiança que provém da transação, abrindo caminho para resultados maiores no futuro. Da mesma forma salienta-se que o resultado não provém do trabalho de um indivíduo, mas dos esforços de muitos que de forma compartilhada contribuíram de várias maneiras para o sucesso do negócio.

O autor também desenvolveu a equação da velocidade da confiança. Para explicar Covey utiliza o seguinte exemplo: *"Antes do 11 de Setembro, nos USA, podia-se chegar no aeroporto meia hora antes da decolagem, e passava-se com rapidez no controle de segurança, mas depois desse dia dá para imaginar o que mudou no aeroporto em razão da desconfiança! Todos os recursos foram colocados para aumentar a segurança e a confiança em voar, o que foi evidentemente necessário, obtendo os resultados desejados para aquele momento, porem tudo ficou muito mais lento, do check-in à entrada para o embarque. As pessoas passaram a chegar com muito mais antecedência no aeroporto, e também ficou mais caro, passou-se a pagar uma taxa de seguro extra, sem contar o valor hora desperdiçado de cada profissional, em razão da prevenção de chegar com duas horas de antecedência para o embarque".*

A fórmula pode ser expressa: (Baixa) CONFIANÇA = (Baixa) VELOCIDADE (Cresce) CUSTOS. Quando há baixa confiança, a velocidade

diminuiu e os custos aumentam significativamente. (Cresce) CONFIANÇA = (Cresce) VELOCIDADE (Baixa) CUSTOS. Quando a confiança cresce, a velocidade também sobe e os custos diminuem.

Portanto, basta você imaginar essa equação acontecendo em diversas situações como: em uma aquisição de empresa, fechamento de um contrato, uma negociação, na liderança de sua equipe, em um relacionamento profissional ou pessoal. Pergunte-se: o quanto você está ganhando ou perdendo oportunidade de velocidade, e quantos custos você está aumentando ou reduzindo para o resultado desejado no seu dia-a-dia em relação à essa equação.

É singular o fato de pensar em confiança olhando pela janela, ou seja, vendo primeiro a relação de confiança que você tem nos outros, esquecendo-se que devemos olhar primeiro no espelho, enxergando como estamos capacitados a estabelecer e sustentar confiança no nosso ciclo de relacionamentos, por isso convidado-o a se perguntar: Confio em mim? Sou uma pessoa confiável? As pessoas podem acreditar em mim? Sou digno de confiança? Sou uma pessoa íntegra? Tenho boas intenções? Tenho competências em que as pessoas acreditam? Meus resultados falam mais alto do que a minha voz?

Se as repostas foram, em sua maioria, positivas, parabéns, no quesito autoconfiança você está bem, o que é um excelente começo. Mas se você respondeu várias das perguntas acima de forma negativa, ótimo também, porque lhe dará a oportunidade de rever seus conceitos, atitudes e comportamentos de confiança para o futuro. A equação da velocidade da confiança poderá contribuir no sucesso empresarial, profissional e pessoal, basta implementá-la em seu cotidiano, e se for possível estendê-la em todos os seus ciclos de influência, para resultar em um mundo de melhores relacionamentos.

Atributos da baixa e da alta confiança organizacional

Muitos atributos podem estar obscuros na organização passando despercebido pelos gestores. O que gera problemas e situações inadequadas para os clientes e para funcionários provocando certo nível de desconfiança.

Neste sentido, Covey (2008), apresenta atributos de baixa e alta confiança. De baixa confiança o autor destaca: **redundância** – caracterizada como duplicação desnecessária envolvendo muitas vezes hierarquia desnecessária, muitos níveis de gerência e estrutura sobrepostas gerando desconfiança; **burocracia** – expressa em papelada excessiva, entraves desnecessários, vários níveis de decisão provocando ineficiência e elevação dos custos; **politicagem** – uso de táticas e estratégias para conquistar o poder resultando em divisão e conflitos internos. A politicagem prospera em ambientes de baixa confiança; **desengajamento** – o mínimo do envolvimento possível do funcionário atuando para fazer o necessário e receber o salário, não dedicando talento, criatividade paixão e energia; **rotatividade** – gera alto custo para as organizações sendo prática em culturas de baixa confiança; **churn** – rotatividade dos outros *stakeholders* que não sejam empregados. Em ambiente de baixa confiança na organização ela se perpetua em interação com o mercado, causando *turnover* entre distribuidores, investidores, clientes e fornecedores; **fraude** – relacionada a desonestidade, obstrução, sabotagem e perturbação dando origem a baixa confiança. Geralmente a fraude é uma questão de caráter. Os custos desses atributos são cobrados das organizações de baixa confiança mostrando que a confiança está diretamente relacionada a velocidade e ao custo das ações.

Os dividendos da alta confiança organizacional criarão enorme diferencial positivo nas contas de confiança e nos resultados das organizações. O autor destaca: **aumento de valor** – ocorre na dimensão do retorno total aos acionistas e pelo valor fornecido ao cliente que pode resultar em mais valor para os *stakeholders*-chave; **crescimento acelerado** – empresas de alta confiança apresentam maior retorno em vendas e lucro aos acionistas, pois os clientes compram mais, são mais fiéis e recomendam às pessoas as organizações de alta confiança; **inovação intensificada** – organizações de alta confiança inovam seus serviços e produtos gerando cultura de inovação transferindo o resultado em novas ofertas aos seus clientes; **colaboração melhorada** – em ambiente de confiança há colaboração, cooperação e trabalho em equipe. Fatores importante para o sucesso organizacional; **parceria mais forte** – relacionamentos de parceria baseados em confiança produzem resultados significativos au-

mentando os dividendos para ambas as partes; **execução melhor** – a estratégia passa a ser melhor executada pelas organizações de alta confiança; **lealdade ampliada** – empresas de alta confiança preocupam-se com a lealdade em nível superior resultando em fidelidade do cliente e confiança na marca.

O Marketing de Relacionamento e Confiança

Kotler (1998) conceitua o marketing de relacionamento como sendo a prática da construção de relações satisfatórias no longo prazo com alguns atores chave – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e manter suas relações comerciais, afirmando ainda que as empresas inteligentes devem tentar desenvolver confiança e relacionamentos do tipo “ganha ganha” com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. O resultado esperado com a prática do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado “rede de marketing”.

Na concepção de Gosling (2001) confiança é um construto difundido na literatura do marketing de relacionamento, especialmente para o setor de serviços onde o tema é fundamental. A confiança é crítica para a formação de relacionamentos baseados em serviços devido às características dos mesmos.

É por meio da confiança que se visualiza a possibilidade de estreitar relacionamento entre empresa e consumidor, especialmente em situação de erro por parte da empresa com seu cliente, podendo este inclusive fazer recomendações para a empresa corrigir algum desvio.

A integralidade da empresa que sustenta a confiança, seguida da discrição, senso de certo e errado, consistência e confiabilidade, estas podem influenciar muito no grau de confiança do cliente (Sheth and Sobel, 2001).

Gronröos (2003) contempla que a manutenção e a atração do relacionamento se viabilizam por meio de uma abordagem de um elemento chave do marketing de relacionamento, o conceito de promessas, no qual os recursos envolvidos (pessoal-tecnologia- sistemas) precisam ser de tal forma que a confiança entre as partes seja mantida e reforçada.

A construção mais estável e a maior duração do relacionamento com os clientes, baseada na relação “ganha/ganha”, propicia maior confiança e comprometimento entre as partes envolvidas ao longo do tempo, o que facilita as ações de marketing e conduz a resultados mais previsíveis. O mesmo autor afirma que todas as partes envolvidas devem agregar valor no relacionamento, sob pena de fracasso ou rompimento.

Segundo Mc Kenna (1999, p.51) “o posicionamento dinâmico traça uma linha comum em todas as partes da empresa, conectando-as ao mercado”. Do exposto depreende-se que uma empresa bem conceituada no mercado poderá ter maior facilidade na seleção de seu pessoal e com profissionais mais qualificados, podendo estar mais apta a enfrentar a concorrência.

A empresa possui ainda vantagens no setor financeiro, pois encontra maior facilidade de realizar negociações, pois as instituições financeiras visam empresas com bom posicionamento financeiro.

Um relacionamento eficaz com o cliente é requisito para a fidelização do mesmo. Esta fidelização é classificada em cinco estágios no que diz respeito a uma escala de lealdade, estágios estes que incentivam o cliente a atingir o estágio seguinte até que comece a divulgar a empresa. Os 5estágios, bem como suas características, são (Raphel, 1999):

*Cliente potencial - é aquele que pode conhecer seu negócio, mas nunca comprou nada de você. É necessário saber como atrair esse cliente a efetivar uma compra. Não quer dizer que o cliente está sempre em busca de variedade de produtos e preço. Ele deve ser cativado de maneira inteligente.

*Cliente pesquisado - é aquele que vai testar seu estabelecimento. A primeira impressão será decisiva para sua elevação ao estágio de cliente eventual. É necessário convencê-lo de que o valor agregado de seus produtos é mais relevante que o preço. Por meio de pesquisa realizada, constatou-se que a maioria dos clientes busca confiança, não preço. O importante é saber como conquistar essa confiança desde o primeiro momento e torná-lo um divulgador de seu negócio.

*Cliente eventual - é aquele que compra de você por algum motivo – bons sentimentos, boa sensação, solução de problemas.

Porém, se um cliente compra simplesmente porque encontrou um bom preço, se a relação com esse cliente não foi valorizada, você poderá perdê-lo amanhã para um concorrente que apresente preço menor. É necessário saber o que os clientes precisam e, para isso, é preciso ouvi-lo. Satisfazendo suas necessidades, você não só efetua uma venda, mas também conquista um cliente, que poderá tornar-se assíduo.

*Cliente assíduo - o cliente torna-se assíduo quando ele se sente importante. Para tal, é necessária uma dedicação ao cliente e saber surpreendê-lo. Dessa forma, tais clientes devem ser recompensados e tratados de maneira especial, sendo recompensados de forma diferente.

*Cliente divulgador - é aquele cliente satisfeito que recomenda seu produto ou serviço a outras pessoas, sendo capaz de testemunhar sobre o tratamento recebido. Porém, ao atingir esse nível, o cliente divulgador não deve ser esquecido. Mais do que nunca, deve ser bem tratado e recompensado, criando-se talvez programas de fidelidade e relacionamento constantes para que todo o trabalho não seja perdido.

Metodologia da pesquisa

A pesquisa foi realizada nas empresas varejistas do município de Santa Rosa, localizado na região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. O estudo caracteriza-se como pesquisa descritiva, exploratória e quantitativa.

Na pesquisa descritiva foram coletados dados primários, por meio do método de survey. A pesquisa foi aplicada aos gestores das organizações do setor varejista. A amostra é considerada não-probabilística por julgamento. A amostra não probabilística utiliza técnica de amostragem por conveniência, na qual a seleção das unidades amostrais fica a cargo do pesquisador. Para Malhotra (2001) a amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes. O número de empresas foi definido pelo pesquisador considerando os critérios de localização. Foi considerada uma amostra aleatória por conveniência de empresas por semestre, sendo feito o acompanhamento no período sempre para o mesmo grupo de organizações. De acordo com Oliveira (2002), este tipo de amostra possibilita ao pes-

quisador extrair um elemento do universo que achar conveniente.

A coleta de dados foi realizada semestralmente nos anos de 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado com questões objetivas compostas de seis perguntas básicas: 1) referente às condições atuais da economia brasileira; (2) do setor de atividade da empresa e; (3) da própria empresa, como relação aos últimos seis meses; e as expectativas dos empresários para os próximos 6 meses, também com relação à (4) economia brasileira; (5) ao setor de atividade da empresa e; (6) à própria empresa. Por meio da aplicação do questionário identificou-se o índice de confiança do setor varejista.

Os índices foram obtidos mediante uma escala intervalar do tipo Likert, onde as condições atuais e as expectativas variam em uma escala de 1 a 5, de piora acentuada até melhora acentuada. O índice de confiança varia numa escala de 0 a 100. A partir da coleta junto as empresas utilizou-se o indicador geral de confiança no qual o número inferior a 50 pontos indica pessimismo e superior a 50, otimismo.

Para analisar a evolução do processo, fez-se uso dos registros ao longo dos anos, constituindo uma série temporal, que é qualquer conjunto de observações ordenadas no tempo ou são conjuntos de medidas de uma mesma grandeza, relativas a vários períodos consecutivos. Todos os dados tratados nesta pesquisa enquadram-se nestas definições e disso resulta a importância da análise de séries temporais para o presente estudo.

Por fim, para a análise e a interpretação dos dados, predominantemente quantitativos, foram criados índices comparativos de análise de desempenho entre os setores pesquisados, apresentados pelas séries temporais do ano de 2007 a 2009, 2010 a 2012 e 2013 a 2015. A tabulação dos dados foi feita a partir do Excel e do programa SPSS.

Apresentação e análise dos resultados

Os índices de confiança do empresário são indicadores de antecedência largamente utilizados nas diversas economias mundiais. Desta forma, a seguir são apresentados e analisados os ín-

dices de confiança do setor varejista por meio das séries temporais de 2007 a 2009, 2010 a 2012 e 2013 a 2015.

Índice de Confiança - 2007 a 2009

Ponderando-se os resultados das perguntas, foi obtido indicadores de confiança referente ao período (2007-2009) considerando às condições vigentes no período, expectativas e o índice geral. Questões referentes às condições da economia brasileira, do setor de atividade da empresa e da própria empresa. As mesmas variáveis são consideradas para definir as expectativas futuras.

A partir dos dados levantados, a expectativa dos empresários para os próximos seis meses continua positiva. O indicador de expectativas, que apontou 69,7 pontos no mês de agosto, (2007) em relação à pesquisa anterior, apresentou uma queda 3,3 pontos. Pode-se perceber que as expectativas do mês de fevereiro (73 pontos) não confirmaram as condições identificadas no período (59,3 pontos/agosto).

A expectativa inicial dos varejistas pode não ter sido confirmada em razão da influência do setor primário, em especial dos preços dos produtos agrícolas, que não alcançaram um patamar significativo, fazendo com que houvesse menos consumo por parte da população no período da pesquisa, mantendo o consumidor retraído em termos de gastos.

Entende-se este comportamento a partir da visão de Gronröos (2003) ao qual a promessa de preços competitivos não se confirmou e os recursos envolvidos precisam ser de tal forma que a confiança entre as partes seja mantida e reforçada para que exista manutenção no comportamento do cliente favorável para o

consumo.

Os dados referentes ao primeiro semestre do ano de 2008 mostram que os empresários estavam satisfeitos quanto às condições vigentes da economia brasileira, setor de atividade e a empresa.

No que se refere às expectativas futuras demonstraram-se confiantes e quanto ao índice geral pôde-se perceber o otimismo dos varejistas. Levando em consideração o índice geral de confiança do semestre anterior pode-se perceber uma evolução de 3,8 pontos na escala geral. Isto demonstra que os empresários varejistas esperavam aumentar suas vendas de modo a atender o esperado crescimento da demanda, além do aumento no nível de emprego e de investimentos.

Quando o cenário econômico é avaliado em termos positivo há confiança por parte dos investidores. Mariotti *et al.* (2010), menciona que a dinâmica da expectativa, considera que a confiança traz embutida uma expectativa positiva, sendo este um componente crítica ao conceito da confiança.

Já os dados referentes ao índice de confiança do segundo semestre de 2008 a avaliação feita pelos empresários apontou um indicador de 59,7 pontos no que se refere às condições atuais (economia brasileira, setor de atividade e empresa), e as expectativas futuras para os próximos seis meses de 75,8 pontos demonstrando um otimismo e o índice geral foi de 70,5 pontos.

Percebe-se que o índice apresentou uma pequena queda passando de 61,4 para 59,7 do mês de agosto comparado ao mês de fevereiro. A pontuação nas condições atuais de agos-

Quadro 1- Índice de Confiança (2007/2009)

	Fev/2007	Ago/2007	Fev/2008	Ago/2008	Fev/2009	Ago/2009
Condições Atuais	51,4	59,3	61,4	59,7	61,4	56,9
Expectativas	73,0	69,7	74,3	75,8	64,2	73,7
Nº de empresas pesquisadas	211	205	204	196	196	201
ÍNDICE GERAL	65,8	66,2	70,0	70,5	59,5	68,1

Fonte: Dados da Pesquisa

to mostra que as expectativas apresentadas em março não foram confirmadas, ficando 1,7 pontos aquém do esperado. As expectativas tiveram um aumento de 1,5 pontos, apesar das condições atuais estarem baixas. O índice geral praticamente se manteve o mesmo, passando de 70 para 70,5 pontos.

No mês de fevereiro de 2009, os resultados mostram um índice geral de confiança de 59,5 pontos, sendo o índice mais baixo registrado desde o ano de 2007. Embora tenha ocorrido uma redução no índice geral de confiança, isso não significa pessimismo do setor, até porque o índice relacionado a sua empresa em relação as expectativas futuras foi de 64,2 pontos.

Neste sentido, para os empresários manter seu nível de atividade é fundamental o aperfeiçoamento do negócio. Covey (2008), destaca que o aperfeiçoamento empresarial constrói confiança em sua habilidade de prosperar em um ambiente mutante e ajuda a construir relacionamentos de alta confiança.

Considerando os resultados, as condições (2009/agosto) indicam 56,9 pontos e as expectativas para os seis meses seguintes 73,7 pontos. O índice geral foi de 68,1 pontos. Os dados demonstraram que os entrevistados estão otimistas em relação aos itens avaliados. A análise evidenciou que os empresários varejistas confiantes tendem a aumentar suas vendas de modo a atender o esperado crescimento da demanda, conseqüentemente, estimando um aumento do nível de emprego, bem como um aumento no nível de investimento.

No período em estudo, o Índice de Confiança do Empresário Varejista sofreu uma forte queda no primeiro semestre de 2009, chegando a casa dos 59,5 pontos conforme Quadro 1. No segundo semestre o índice teve uma boa recuperação subindo mais de 10 pontos, che-

gando a 68,1 pontos de otimismo. De modo geral, os resultados apontam para a existência de confiança, contudo não houve oscilações significativas positivas/ negativas.

Índice de Confiança - 2010 a 2012

Conforme o levantamento e análise dos dados das empresas o índice geral de confiança aumentou de 68,1 (agosto de 2009) para 71,0 pontos (fevereiro de 2010). O índice positivo pode estar associado à estabilidade econômica e à disponibilidade de crédito no mercado.

No período (fev/2010) o índice em relação às condições no período totalizam 58,3 pontos. Em relação às expectativas, todos os índices de abril estão acima de 50,0 pontos o que indica otimismo do setor.

Já na avaliação realizada no segundo semestre de 2010 as condições atuais obtiveram 64,8 pontos e as expectativas para os próximos seis meses (economia brasileira, setor de atividade e empresa) 78,1 pontos. O índice geral foi de 73,6 pontos, o que evidencia que os entrevistados estão otimistas em relação aos itens avaliados.

Já no primeiro semestre de 2011 foram pesquisadas 193 empresas. Conforme o levantamento e análise dos dados o índice geral de confiança diminuiu de 73,6 (segundo semestre de 2010) para 67,8 pontos (primeiro semestre de 2011). Esta redução esteve associada ao aumento na taxa dos juros e na redução da disponibilidade de crédito no mercado; o Governo diminuiu o consumo para conter a inflação.

O índice relativo às condições gerais teve uma queda de 7,6 pontos em relação ao período anterior (agosto/2010). No entanto, apesar da queda os resultados ainda mostraram certo

Quadro 2- Índice de Confiança (2010/2012)

	Fev/2010	Ago/2010	Fev/2011	Ago/2011	Fev/2012	Ago/2012
Condições Atuais	58,3	64,8	57,2	59,6	55,4	65,9
Expectativas	71,4	78,1	69,1	72,8	68,9	73,2
Nº de empresas pesquisadas	149	205	193	173	200	202
ÍNDICE GERAL	71,0	73,6	67,8	72,4	65,1	70,5

Fonte: Dados da Pesquisa

otimismo dos empresários do setor varejista, pois, mesmo com a redução, o índice geral ficou acima de 50 pontos. Contudo, a ameaça do retorno da inflação preocupou toda a sociedade de um modo geral. Diante do cenário, existe a necessidade de monitorar do comportamento da economia brasileira e de realizar ações estratégicas voltadas ao setor e a própria empresa, para que estas pudessem melhorar a competitividade do negócio.

Na visão de Covey (2008), o gestor precisa enfrentar a realidade. Isso se baseia nos princípios da coragem, responsabilidade, consciência e respeito. Agindo desta forma se constrói confiança, pois as questões difíceis são tratadas com seriedade não fugindo dos temas centrais do negócio isto sendo rapidamente percebido pelos clientes e stakeholders.

Os empresários do setor varejista estavam mais otimistas, conforme apontavam os resultados do estudo realizado no mês de agosto de 2011. O índice geral de confiança aumentou 4,6 pontos quando comparado o período anterior. Contudo, a ameaça do retorno da inflação preocupava toda a sociedade de um modo geral. Diante deste cenário, espera-se que o governo consiga manter sob controle os preços dos produtos de consumo diário.

As condições identificadas no período, agosto/2011 relacionadas a economia brasileira, setor de atividade e empresa obtiveram 59,6 pontos e as expectativas para os próximos seis meses (economia brasileira, setor de atividade e empresa) 72,8 pontos, indicando otimismo do setor.

Já no primeiro semestre do ano de 2012 foram pesquisadas o equivalente a 200 empresas do setor varejista. Conforme o levantamento e análise dos dados das empresas o índice geral de confiança diminuiu de 72,4 (segundo semestre de 2011) para 65,1 pontos (primeiro semestre de 2012).

Esta redução esteve associada ao longo período de estiagem na região, que diminuiu sensivelmente a produção de grãos e também da produtividade do leite, reduzindo assim a circulação de dinheiro no comércio.

As condições levantadas em relação à economia brasileira, setor de atividade e a empresa

obtiveram 55,4 pontos em março de 2012 e as expectativas resultaram em 68,9 pontos. Apesar da queda do índice de confiança, os resultados ainda mostraram certo otimismo dos empresários do setor varejista, pois mesmo com a redução, o índice geral ficou acima de 50 pontos. Porém, diante do cenário as empresas precisaram monitorar do comportamento da economia brasileira e a realizar de ações estratégicas e políticas voltadas ao varejo, podendo melhorar a competitividade do negócio.

Já os dados referentes ao índice de confiança do segundo semestre de 2012, confirme ilustra o Quadro 2, mostraram que o índice geral de confiança aumentou de 65,1 (primeiro semestre de 2012) para 70,5 pontos (segundo semestre de 2012).

Neste período as condições (economia brasileira, setor de atividade e empresa) obtiveram 65,9 pontos e as expectativas para os próximos seis meses (economia brasileira, setor de atividade e empresa) 73,2 pontos, apontam otimismo do setor.

Fator que influenciou o nível de confiança foi o controle dos índices de inflação por parte do Governo Federal, no período. A meta de inflação para o ano foi de 4,5% e observou-se o controle do índice pelo Banco Central, sendo resultados positivos para a economia. Os resultados positivos segundo Covey dão credibilidade e confiança e fornecem um poderoso instrumento para construir relacionamentos com pessoas, instituições e organizações.

Índice de Confiança - 2013 a 2015

Foram pesquisadas 210 empresas no primeiro semestre de 2013. Conforme o levantamento e análise dos dados o índice geral de confiança aumentou de 70,5 (segundo semestre de 2012) para 70,9 pontos (primeiro semestre de 2013). Este aumento esteve associado principalmente à decorrência das condições favoráveis da última safra agrícola e do controle da inflação por parte do Banco Central.

Os empresários aumentaram sua confiança, comparando os resultados apurados na última pesquisa, realizada no segundo semestre de 2012. Segundo os resultados, ocorreu o aumento de 0,4 pontos no índice geral de con-

Quadro 3- Índice de Confiança (2013/2015)

	Fev/2013	Ago/2013	Fev/2014	Ago/2014	Fev/2015	Ago/2015
Condições Atuais	58,3	57,6	57,1	52,6	40,0	42,9
Expectativas	72,6	72,4	67,2	68,5	61,1	60,6
Nº de empresas pesquisadas	210	198	195	173	200	201
ÍNDICE GERAL	70,9	69,5	64,8	63,2	54,1	54,7

Fonte: Dados da Pesquisa

fiança. No período o índice em relação às condições atuais totalizaram 58,3 pontos. Em relação às expectativas, todos os índices de abril estão acima de 50,0 pontos o que indica otimismo do setor.

Em relação aos resultados do segundo semestre de 2013, ocorreu pequena redução no índice geral de confiança (-1,4) em relação ao registrado no primeiro semestre de 2013. No primeiro semestre o índice foi de 70,9 e no segundo semestre foi de 69,5 pontos, o que não chega a preocupar, pois o percentual é significativo e aponta otimismo. As condições atuais (economia brasileira, setor de atividade e empresa) obtiveram 57,6 pontos e as expectativas para os próximos seis meses (economia brasileira, setor de atividade e empresa) 72,4 pontos, demonstrando otimismo do setor varejista.

No primeiro semestre de 2014 foi realizada a pesquisa com 195 empresas. Em relação aos resultados do último período, ocorreu redução no índice geral de confiança de 4,7 pontos em relação ao registrado no segundo semestre de 2013, totalizando 64,8 pontos. No entanto, os números no período não formam preocupantes, embora apresentem tendência de redução quanto à confiança dos empresários. Estes resultados estiveram associados ao aumento dos juros e a desaceleração de crédito para as famílias.

Em 2014 as taxas de juros estiveram mais altas o que desestimulou o consumo. Também as previsões de crescimento menor da economia brasileira em 2014 (2,3%) em comparação a 2013 (2,5%), contribuíram para os resultados.

A partir das avaliações dos empresários no segundo semestre de 2014, as condições atuais (economia brasileira, setor de atividade e empresa) obtiveram 52,6 pontos e as expectativas para os próximos seis meses (economia brasileira, setor de atividade e empresa) 68,5 pontos. O índice geral foi de 63,2 pontos, o que demonstra

que os entrevistados estão otimistas em relação aos itens avaliados.

A partir dos dados obtidos no primeiro semestre do ano de 2015, as condições em análise (economia brasileira, setor de atividade e empresa) obtiveram 40,0 pontos, e as expectativas para os próximos seis meses (economia brasileira, setor de atividade e empresa) 61,1 pontos. O índice geral foi de 54,1 pontos, o que caracteriza-se como o menor indicador desde 2007. Em comparação com o indicador obtido no segundo semestre de 2014, a queda foi de 9,1 pontos.

Apesar da redução gradativa deste índice, considerando o sentimento dos empresários ainda mostraram-se confiantes, pois o índice geral se manteve superior aos 50 pontos. O índice de 54,1 pontos foi obtido pelo fato dos empresários terem expectativas futuras de melhora para os próximos seis meses. Porém, na avaliação das condições atuais do período, em comparação com seis meses atrás, a economia brasileira, o setor de atividade e a própria empresa, todos os índices ficaram abaixo de 50 pontos.

Já na avaliação realizada no segundo semestre de 2015, de acordo com o Quadro 3, as condições atuais obtiveram 42,9 pontos e as expectativas para os próximos seis meses 60,6 pontos. O índice geral foi de 54,7 pontos, o que demonstra que os entrevistados estão otimistas em relação aos itens avaliados.

Observa-se que neste semestre apenas a economia brasileira ficou abaixo de 50 pontos, tendo em vista a instabilidade econômica e política do país no período. Com relação às expectativas dos empresários com a economia brasileira observou-se índice de 44,6 pontos, referente ao setor de atividade 55,8 pontos e com relação a sua empresa 69,2 pontos.

Com base no exposto, o gráfico 1 apresenta a sistematização do índice geral de confiança

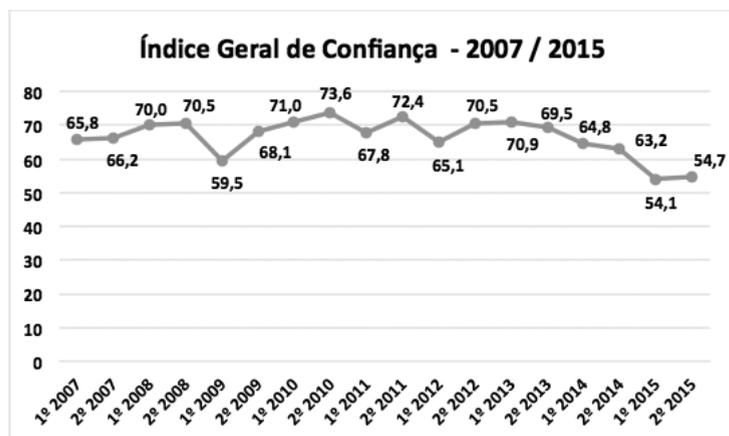


Gráfico 1 – Índice Geral de Confiança

Fonte: Dados da Pesquisa

das empresas varejistas no período analisado, de 2007 até 2015. Os números mostram que o índice manteve certo equilíbrio de 2007 até 2014, variando na faixa de 65 a 70 pontos. No entanto, os menores índices foram registrados no ano de 2009 e 2015. Estes decréscimos, em ambos os períodos, estão relacionados com a economia brasileira.

Considerando os resultados apresentados no Gráfico 1, percebe-se que o índice geral de confiança não sofreu variações significativas. Porém, o item que integra o índice geral – economia brasileira – principalmente nos últimos dois anos registra desconfiança por parte dos empresários. Este indicador corrobora com Covey (2008), quando o autor afirma que a desconfiança está em baixa em quase toda instituição social (governo) sendo mais baixa do que uma geração atrás e, em muitos casos, atinge seus níveis historicamente mais baixos. Estudos mostram, por exemplo, que no ano de 2005 apenas 27% dos pesquisados nos Estados Unidos confiavam no governo.

Conclusão

A partir dos dados analisados pode-se concluir que não ocorreram variações significativas do índice geral de confiança por período prolongado. O maior índice foi identificado no segundo semestre do ano de 2010 (73,6 pontos). O menor ocorreu no primeiro semestre de 2015 (54,1 pontos).

Geralmente quando os dados são positivos o empresário tende a realizar investimentos. Es-

tes podem ser na contratação de funcionários, aumento do estoque e/ou melhoria na estrutura da empresa.

No período de 2007 a 2015 a inflação no Brasil apresentou crescimento real saltando de 4,45% no ano de 2007, para 10,67% no ano de 2015. Este comportamento contribui para reduzir ainda mais a confiança no Governo, inibindo por parte dos gestores ações voltada principalmente para o investimento em seu negócio.

O presente estudo permitiu observar que a proximidade das datas comemorativas interfere positivamente para a elevação da confiança nos negócios do comércio varejista. O que pode respaldar pelos autores Zenone e Buairide (2006), ao enfatizar que a fim de obter todo o potencial dessas datas, é fundamental para o setor ter um bom planejamento, identificando as datas comemorativas no calendário promocional, além de analisar os ambientes econômicos, sociais, políticos e o perfil do público-alvo. Este processo pode também gerar maior fluxo de consumidores nos estabelecimentos comerciais. Oportunidade para gerar novos relacionamentos e fidelizar clientes. O relacionamento gera a prática da construção de relações satisfatórias no longo prazo com alguns atores chave em especial consumidores, afirmando ainda que as empresas inteligentes devem tentar desenvolver confiança e relacionamentos do tipo “ganha ganha” com clientes, distribuidores, revendedores e fornecedores (Kotler, 1998; Gosling, 2001) especialmente para o setor de serviços onde o tema é fundamental. A confiança é crítica para a formação de relacionamentos baseados em

serviços devido às características dos mesmos. É por meio da confiança que se visualiza a possibilidade de estreitar relacionamento entre empresa e consumidor, especialmente em situação de erro por parte da empresa com seu cliente, podendo este inclusive fazer recomendações para a empresa corrigir algum desvio.

É possível afirmar que a confiança é a base necessária para qualquer organização. Porém, onde muitas vezes essa confiança é quebrada gerando um alto custo nos relacionamentos pessoais e organizacionais. Isto resulta em uma situação desfavorável para a manutenção de qualquer tipo de relacionamento, levando a desagregação e incompatibilização, em especial no rompimento de contratos (Covey, 2008).

Em âmbito competitivo, a confiança é sinônima de certeza e segurança, que ajuda as organizações a alcançarem seus objetivos. E tendo em vista os aspectos apontados neste estudo, entende-se que a confiança é geradora e motivadora para várias estratégias, tais como de relacionamento, fidelização, diferenciação, velocidade e baixo custo, o que pode a partir disto, contribuir para a melhoria significativa dos negócios do setor varejista estudado.

E, embora os resultados do estudo mostrem que existem índices com pontos baixos podendo gerar crise de confiança do consumidor e que seus motivos necessitam de avaliação mais

detalhada, pode-se concluir que o setor varejista do município em estudo mantém-se confiante (acima de 50 pontos) o que pode gerar ações positivas com vistas a fortalecer o negócio por meio de novas estratégias mercadológicas.

Estudos que objetivam medir o sentimento de confiança de um determinado setor podem contribuir diretamente para a construção de estratégias competitivas direcionadas a minimizar fraquezas das organizações e potencializar ações relacionadas aos derivados da alta confiança, na medida em que os dividendos da alta confiança organizacional criam enorme diferencial positivo nas contas de confiança e nos resultados das organizações. Covey afirma que empresas de alta confiança geram clientes mais fiéis que compram com mais frequência da mesma empresa, além de propiciar um ambiente interno voltado para a cooperação e trabalho em equipe facilitando a melhor execução de estratégia e a aplicação de uma cultura de confiança.

Destarte ainda a contribuição deste estudo para o próprio setor varejista que pode se apropriar dos resultados e realizar avaliação mais detalhada das suas ações considerando o número significativo de organizações e de gestores implicados na pesquisa e principalmente considerar que a sustentabilidade do seu negócio pode estar diretamente relacionada à prática da confiança.

Referencias

- ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L. and STEFANO, R. S., (2015). Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima Organizacional. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*12(2):155-166, abril/junho 2015.
- BROXADO, S. O. Poder da Confiança nas Organizações em 04 Dimensões. Disponível em: <<http://www.portalgerenciais.com.br/o-poder-da-confian%C3%A7a-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es.php>>. Acesso em: 11 julho de 2016.
- COSTA, A. C., (2000) A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. Iglu. São Paulo.
- COVEY, S. M.R., (2008). A velocidade da confiança: o elemento que faz toda a diferença. Elsevier, Rio de Janeiro.
- DESTENO, D., Em quem confiar? *Harvard Business Review*. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/em-quem-confiar/>>. Acesso em 5 Julho de 2016.
- FUKUYAMA, F., (1996). Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rocco, 455 p., Rio de Janeiro.
- GIDDENS, A., (1991). As consequências da modernidade, UNESP, 18.0 p. São Paulo.
- GOSLING, M., (2001). Estratégia de relacionamento no setor bancário brasileiro: um estudo empírico. Belo Horizonte, 2001. Dissertação (mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais.
- GRÖNROOS, C., (2003). Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Campus, Rio de Janeiro.
- KOTLER, P., (1998). Administração de Marketing. 5ª ed. Atlas, São Paulo.
- KOTLER, P., (1998). Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. Atlas, São Paulo.
- LUHMANN, N., (1996). Confianza, *Anthropos*, 179 p. Barcelona.
- LUNDÅSEN, S. (2002). Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*, vol. VIII, núm. 2, outubro, 2002, pp. 304-327 Universidade Estadual de Campinas São Paulo, Brasil.
- MALHOTRA, N., (2001). Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed., Bookman, Porto Alegre.
- MARIOTTI, D. F. and SOUZA, S. D. Relações de Confiança na Dinâmica de uma Organização. Disponível em: <<http://www.aom.com.br/downloads/Rela%C3%A7%C3%B5es%20de%20Confian%C3%A7a%20na%20Din%C3%A2mica%20de%20uma%20Organiza%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 10 julho de 2016.
- McALLISTER, R. (1995). Affect and cognition based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 24-59.
- MCKENNA, R., (1999). Marketing de relacionamento. Campos, Rio de Janeiro.
- NOVELLI, N. G. J.; FISCHER, M. R. and MAZZON, A.J., (2006). Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *R.Adm.*, São Paulo, v.41, n.4, p.442-452, out./nov./dez.
- OLIVEIRA, A. F., (2004). Confiança do empregado na organização: impacto dos Valores pessoais, organizacionais e da justiça Organizacional. Tese de Doutorado - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- RAPHEL, M. A., (1999). Escala da lealdade, *Revista HSM*, n. 13, p. 72-76.
- REINA, D. and REINA, M., (1984). Trust and betrayal in the workplace: building effective relationship in your organization. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.
- RICHERS, R. (1984). O enigmático mais indispensável consumidor: teoria e prática. *Revista da Administração*, jul./set.
- RIPPERGER, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens*. Tübingen: {s.n.}.
- SHETH, J.; SOBEL, A., (2001). Clientes para toda a vida. Bookman, Porto Alegre.
- TZAFRIR, Shay S.; HAREL, Gedalihu H. (2002). A Scale for Measuring Manageremployrr Trustworthiness. *The Academy of Management Review*.
- ZANINI, M. T. F.; LUSK, E. J. and WOLFF, B., (2016). Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Consequências da Incerteza Institucional. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_839.pdf>. Acesso em: 10 julho de 2016.
- ZENONE, L. C. e BUAIRIDE, A. M., (2006). Marketing da promoção e merchandising. Thomson Learning, São Paulo.