

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LARISSA OLIVEIRA DE OTERO

**DANOS NA DIMENSÃO SOCIAL AFETAM A CULPA E A CONFIANÇA DOS
PROFISSIONAIS DE COMPRAS? UMA ANÁLISE DA DECISÃO PELA
CONTINUIDADE DE FORNECEDORES APÓS INTERRUPÇÃO DE
FORNECIMENTO**

Rio Grande

2022

LARISSA OLIVEIRA DE OTERO

**DANOS NA DIMENSÃO SOCIAL AFETAM A CULPA E A CONFIANÇA DOS
PROFISSIONAIS DE COMPRAS? UMA ANÁLISE DA DECISÃO PELA
CONTINUIDADE DE FORNECEDORES APÓS INTERRUPTÃO DE
FORNECIMENTO**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Tecnologias Gerenciais.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Rio Grande

2022

Ficha Catalográfica

O87d Otero, Larissa Oliveira de.
Danos na dimensão social afetam a culpa e a confiança dos profissionais de compras? uma análise da decisão pela continuidade de fornecedores após interrupção de fornecimento / Larissa Oliveira de Otero. – 2022.
157 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande/RS, 2022.
Orientador: Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo.

1. Gerenciamento de operações comportamentais 2. Emoções
3. Matriz de Kraljic 4. Experimento baseado em cenários 5. Díade comprador-fornecedor I. Tondolo, Vilmar Antonio Gonçalves
II. Título.

CDU 658

Catálogo na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

LARISSA OLIVEIRA DE OTERO

**DANOS NA DIMENSÃO SOCIAL AFETAM A CULPA E A CONFIANÇA DOS
PROFISSIONAIS DE COMPRAS? UMA ANÁLISE DA DECISÃO PELA
CONTINUIDADE DE FORNECEDORES APÓS INTERRUPÇÃO DE
FORNECIMENTO**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Tecnologias Gerenciais.

Aprovado em 07 de dezembro de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo – Orientador
Universidade Federal de Pelotas – UFPEL

Profa. Dra. Juliana Bonomi Santos de Campos
Fundação Getúlio Vargas - FGV/EAESP

Prof. Dr. Guilherme Lerch Lunardi
Universidade Federal do Rio Grande – FURG

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de expressar minha sincera gratidão à minha família, minha mãe Rosita e meu tio Paulo, que foram pacientes e entenderam a minha ausência por tantos e tantos dias para que eu pudesse me dedicar a esta dissertação. Agradeço a eles também pelo incentivo nos estudos e na minha carreira ao longo de toda a vida.

Agradeço também ao meu namorado Eduardo, que foi compreensivo, me apoiou e me escutou todas as vezes que eu queria conversar sobre a pesquisa, dados, resultados, teoria, conclusões e tudo mais.

Agradeço ao meu orientador professor Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, que foi atencioso e justo durante toda a realização desta pesquisa. Agradeço pelas inúmeras horas gastas nas orientações e nas leituras para que pudesse me conduzir a escrever esta dissertação da forma mais correta possível. Agradeço por ter acreditado em mim e aceitado ser meu orientador quando eu estava um tanto perdida sobre qual tema desenvolver.

Agradeço ao professor Dr. Guilherme Lerch Lunardi, por ter me aceito para realização do estágio de docência. Agradeço a ele por ter me colocado em contato com meu orientador professor Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo para desenvolver esta pesquisa.

Agradeço a todo o corpo docente do curso, sem o seu conhecimento não seria possível a realização desta pesquisa.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande – FURG, pela oportunidade de ter estudado na graduação e agora no mestrado, o que serviu muito para meu desenvolvimento pessoal.

Do fundo do coração, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma auxiliaram para que esta pesquisa se tornasse realidade.

RESUMO

As situações de interrupção de fornecimento em cenários de crise são eventos imprevisíveis e podem trazer inúmeros impactos para as cadeias de suprimentos e para a sustentabilidade social das organizações. O Covid-19 foi apenas mais um exemplo, quando foi caracterizado pela OMS como uma pandemia. Para conter o surto, várias empresas, restaurantes, escolas fecharam e a consequente crise econômica desafiou as companhias a seguirem produtivas e rentáveis. Nesse período, as cadeias de suprimentos se mostraram frágeis, a sustentabilidade social relacionada às condições de trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores ficou em segundo plano, as relações entre compradores e fornecedores foram abaladas, as emoções sentidas pelas pessoas influenciaram ainda mais em suas decisões e julgamentos e o impacto no lucro e o risco de fornecimento de componentes e bens manufaturados se tornaram o foco das empresas, quando os produtos começaram a faltar devido às diversas interrupções de fornecimento. Nesse contexto, este trabalho analisou se após uma interrupção de fornecimento, a decisão pela continuidade de um fornecedor pode ser influenciada pela culpa e pela confiança experimentadas pelos profissionais de compras, considerando que estas emoções foram motivadas por danos na dimensão social da sustentabilidade relacionados às atitudes da firma parceira para com seus próprios funcionários. Além disso, a criticidade do item de suprimento, determinada por meio da aplicação da matriz de Kraljic, foi incluída como uma variável moderadora, a fim de testar a sua influência entre os danos na dimensão social e a experiência das emoções da culpa e da confiança. Para isso, foi desenvolvido um experimento baseado em cenários com quatro versões da vinheta descritiva que simulavam situações do cotidiano da díade comprador – fornecedor e uma situação de interrupção de fornecimento no cenário da pandemia do vírus Covid-19. A amostra de 162 pessoas foi formada por profissionais de compras contatados por meio da rede social profissional denominada de LinkedIn. A coleta de dados ocorreu com o auxílio de um questionário online desenvolvido na plataforma SurveyMonkey. Para análise dos resultados e cálculos estatísticos foi utilizado o software SPSS versão 24.0 e para a realização da análise de regressão múltipla foi utilizada a macro Process. Os resultados confirmaram que quando um fornecedor não se mostra preocupado com a dimensão social da sustentabilidade, a culpa experimentada pelo profissional de compras que realiza negócios com esta organização aumenta e a confiança diminui, após uma situação de interrupção de fornecimento. Foi ainda confirmado que quando ocorre uma interrupção de fornecimento de um item de suprimento estratégico, o efeito dos danos na dimensão social potencializa a emoção negativa da culpa experimentada pelo

profissional de compras. No que tange à emoção positiva, o presente estudo observou que não importa se o item de suprimentos faz parte do quadrante estratégico ou do quadrante não-crítico para que a confiança experimentada pelo comprador frente ao fornecedor seja impactada negativamente, quando ele causa uma interrupção de fornecimento acompanhada de danos na dimensão social da sustentabilidade. Além disso, foi confirmado que a culpa sentida pelo profissional de compras afeta negativamente a decisão de manter o fornecedor como uma firma parceira após a interrupção de fornecimento. Por outro lado, a confiança afeta positivamente a decisão pela continuidade do fornecedor. Adicionalmente, foi identificado que não existe um efeito direto e significativo da dimensão social na decisão pela continuidade do fornecedor, porém foi constatado que a culpa e a confiança medeiam o efeito de danos na dimensão social na decisão pela continuidade do fornecedor. Teoricamente, o estudo contribui para a literatura da Teoria da Avaliação ao demonstrar que as pessoas avaliam as situações a que são expostas e exibem reações emocionais diferentes dependendo da forma como identificam se a situação lhes causou algum prejuízo ou benefício e com a literatura da Teoria emergente do Gerenciamento de Operações Comportamentais ao evidenciar que as preferências sociais, o comportamento e as emoções são capazes de influenciar os julgamentos e as decisões tomadas pelas pessoas quando expostas a cenários complexos. De maneira gerencial, este estudo expõe para as organizações que elas precisam prestar atenção especial às experiências emocionais de cada membro em tempos difíceis e espera estimular o engajamento em cadeias de suprimentos socialmente responsáveis, estimulando a seleção de fornecedores sustentáveis e as compras socialmente responsáveis.

Palavras-chave: gerenciamento de operações comportamentais, emoções, matriz de Kraljic, experimento baseado em cenários, díade comprador-fornecedor.

ABSTRACT

Supply interruption situations in crisis scenarios are unpredictable events and can have numerous impacts on supply chains and the social sustainability of organizations. Covid-19 was just another example, when it was characterized by the WHO as a pandemic. To contain the outbreak, several companies, restaurants, schools closed and the resulting economic crisis challenged companies to remain productive and profitable. During this period, supply chains proved to be fragile, social sustainability related to working conditions, health and safety of workers was in the background, relationships between buyers and suppliers were shaken, the emotions felt by people influenced even more in their decisions and judgments and the impact on profit and the risk of supplying components and manufactured goods became the focus of companies when products began to run out due to several interruptions in supply. In this context, this work analyzed whether, after a supply interruption, the decision to continue with a supplier can be influenced by the guilt and trust experienced by purchasing professionals, considering that these emotions were motivated by damage to the social dimension of sustainability related to attitudes partner firm towards its own employees. In addition, the criticality of the supply item, determined through the application of the Kraljic matrix, was included as a moderating variable in order to test its influence between damages in the social dimension and the experience of emotions of guilt and trust. . For this, an experiment was developed based on scenarios with four versions of the descriptive vignette that simulated everyday situations of the buyer-supplier dyad and a situation of supply interruption in the scenario of the Covid-19 virus pandemic. The sample of 162 people was formed by purchasing professionals contacted through the professional social network called LinkedIn. Data collection took place with the help of an online questionnaire developed on the SurveyMonkey platform. For analysis of the results and statistical calculations, the SPSS software version 24.0 was used, and for the multiple regression analysis, the Process macro was used. The results confirmed that when a supplier is not concerned with the social dimension of sustainability, the guilt experienced by the purchasing professional who does business with this organization increases and trust decreases after a supply interruption situation. It was also confirmed that when there is an interruption in the supply of a strategic supply item, the effect of damage in the social dimension potentiates the negative emotion of guilt experienced by the purchasing professional. With regard to positive emotion, the present study observed that it does not matter if the supply item is part of the strategic quadrant or the non-critical quadrant for the trust experienced by the buyer towards the supplier to be

negatively impacted when it causes a supply interruption accompanied by damage to the social dimension of sustainability. Furthermore, it was confirmed that the guilt felt by the purchasing professional negatively affects the decision to keep the supplier as a partner firm after the interruption of supply. On the other hand, trust positively affects the decision to continue with the supplier. Additionally, it was identified that there is no direct and significant effect of the social dimension on the decision to continue with the supplier, but it was found that guilt and trust mediate the effect of damage in the social dimension in the decision to continue with the supplier. Theoretically, the study contributes to the Appraisal Theory literature by demonstrating that people evaluate the situations to which they are exposed and exhibit different emotional reactions depending on how they identify whether the situation has caused them any harm or benefit and with the emerging Behavioral Operations Management Theory by showing that social preferences, behavior and emotions are able to influence judgments and decisions made by people when exposed to complex scenarios. In a managerial way, this study exposes to organizations that they need to pay special attention to the emotional experiences of each member in difficult times and hopes to encourage engagement in socially responsible supply chains, stimulating the selection of sustainable suppliers and socially responsible purchasing.

Keywords: behavioral operations management, emotions, Kraljic matrix, scenario-based experiment, buyer-supplier dyad.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo proposto de confiança	46
Figura 2: Matriz de Kraljic	51
Figura 3: Modelo teórico do estudo	70
Figura 4: Processo de uma pesquisa quantitativa	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Grau de instrução da amostra.....	89
Tabela 2: Atual ou última ocupação profissional.....	89
Tabela 3: Verificação de realismo dos cenários.....	91
Tabela 4: Verificação de manipulação para a Preocupação com a dimensão social – Média e Desvio Padrão.....	92
Tabela 5: Verificação de manipulação para a Preocupação com a dimensão social – ANOVA.....	93
Tabela 6: Verificação de manipulação para a Criticidade do item – Média e Desvio Padrão.....	94
Tabela 7: Verificação de manipulação para a Criticidade do item – ANOVA.....	95
Tabela 8: Efeito de demanda x Preocupação do fornecedor com a dimensão social da sustentabilidade – ANOVA.....	97
Tabela 9: Efeito de demanda x Criticidade do item de suprimento – ANOVA.....	98
Tabela 10: Variáveis de controle inicial – Resultados da Regressão Múltipla.....	100
Tabela 11: Variáveis de controle final – Resultados da Regressão Múltipla.....	101
Tabela 12: Efeito condicional do moderador criticidade do item na relação entre a preocupação com a dimensão social e a culpa.....	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo das hipóteses e resultados	106
---	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Problemas com a interrupção de fornecimento de materiais	90
Gráfico 2: Interação entre a preocupação com a dimensão social e a criticidade do item na culpa	103
Gráfico 3: Interação entre a preocupação com a dimensão social e a criticidade do item na confiança	104

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	18
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	19
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA	19
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1	CORRENTES TEÓRICAS	25
2.1.1	Teoria de Gerenciamento de Operações Comportamentais	25
2.1.2	Teoria da Avaliação	27
2.2	TEMAS RELEVANTES PARA A PESQUISA	29
2.2.1	Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos	30
2.2.1.1	Triple Bottom Line	31
2.2.1.2	Seleção de Fornecedores Sustentáveis	32
2.2.1.3	A Sustentabilidade da Cadeia e a Pandemia	34
2.2.2	Dimensão Social da Sustentabilidade	35
2.2.2.1	Problemas de Sustentabilidade Social	37
2.2.3	Influência das Emoções	40
2.2.3.1	Culpa	42
2.2.3.2	Confiança	45
2.2.4	A Matriz de Kraljic	49
2.2.4.1	A Importância da Classificação nos Quadrantes	52
2.2.4.2	Quadrante Estratégico	53
2.2.4.3	Quadrante Não-Crítico	54
2.2.4.4	Críticas à Matriz de Kraljic	54
2.2.5	Interrupção de Fornecimento	55
2.2.5.1	Contrato Psicológico	58
2.2.5.2	Interrupções Causadas por Pandemias	60
2.2.5.3	Continuidade do Fornecedor	62
2.3	DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES E DO MODELO TEÓRICO	64

2.3.1	Modelo Teórico	69
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	71
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	74
3.3	DESENHO DA VINHETA.....	75
3.3.1	Variáveis Independentes	78
3.3.2	Variáveis Dependentes	78
3.3.3	Variável Moderadora	79
3.3.4	Variáveis de Controle	79
3.3.5	Manipulações Experimentais nos Cenários	80
3.3.6	Efeito de Demanda Experimental	81
3.4	PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO	82
3.4.1	Coleta de Dados	82
3.4.2	Verificações do Experimento	83
3.4.2.1	Verificação de Atenção.....	83
3.4.2.2	Verificação de Realismo	84
3.4.2.3	Verificação de Manipulação	84
3.4.3	Codificação e Tabulação dos Dados	84
4	TESTE-PILOTO	86
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	88
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	88
5.2	ANÁLISE DAS VERIFICAÇÕES DO EXPERIMENTO	90
5.2.1	Verificação de Atenção	90
5.2.2	Verificação de Realismo	90
5.2.3	Verificação de Manipulação	91
5.2.4	Confiabilidade dos Construtos	96
5.3	ANÁLISE DO EFEITO DE DEMANDA EXPERIMENTAL	96
5.4	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE	98
5.5	TESTANDO AS HIPÓTESES PROPOSTAS	100
5.5.1	Análise do Modelo I – Culpa	101
5.5.2	Análise do Modelo II – Confiança	103
5.5.3	Análise Do Modelo III – Continuidade Do Fornecedor	104
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	106
6.1	DANOS NA DIMENSÃO SOCIAL X EMOÇÕES	106

6.2	DANOS NA DIMENSÃO SOCIAL X EMOÇÕES + CRITICIDADE DO ITEM..	108
6.3	EMOÇÕES X CONTINUIDADE DO FORNECEDOR	109
7	CONCLUSÃO	111
7.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	111
7.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	112
7.3	LIMITAÇÕES	113
7.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	114
	REFERÊNCIAS	116
	APÊNDICE A – VINHETA DESCRITIVA.....	138
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO EXPERIMENTO.....	142
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DEMOGRÁFICO	146
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO LIMPO UTILIZADO NO SURVEYMONKEY ..	148
	APÊNDICE E – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO TESTE-PILOTO - SPSS	152

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tornou-se um grande chavão, tanto no mundo dos negócios de hoje quanto nas facetas mais amplas da sociedade. Seu conteúdo e suas principais interfaces com o gerenciamento da cadeia de suprimentos sugerem fortemente que a sustentabilidade é um pré-requisito para fazer negócios no século XXI (CARTER; LIANE EASTON, 2011). A sustentabilidade tem sido um conceito utilizado para trazer equilíbrio e criar responsabilidade para a atividade econômica e o desenvolvimento (HAKOVIRTA; DENUWARA, 2020).

A gestão sustentável da cadeia de suprimentos cresceu significativamente e tornou-se um tema preocupante devido às limitações de recursos ambientais, a explosão populacional, a corrupção das atividades logísticas de produção e consumo, e o aumento de resíduos e da poluição (TSAI *et al.*, 2021). Neste cenário, os profissionais da cadeia de suprimentos são os principais atores que podem impactar de forma positiva ou negativa o desempenho ambiental e social, por meio da seleção e desenvolvimento de fornecedores, decisões de logística e até mesmo, a escolha de embalagens (CARTER; LIANE EASTON, 2011).

A incorporação de conceitos de sustentabilidade nas principais áreas de negócios permite à organização obter vantagens competitivas, especialmente diante da dinâmica do ambiente global. As empresas estão enfrentando sérias ameaças à sustentabilidade de suas cadeias de suprimentos devido à globalização, demanda incerta e mercados desafiadores (TSAI *et al.*, 2021). Além disso, estudos recentes têm abordado com maior frequência as dimensões econômica e ambiental, sendo que pouco se sabe quanto à dimensão social da sustentabilidade, pois as pesquisas são limitadas sobre este conceito. A dimensão social da sustentabilidade tem uma grande importância no ramo empresarial e acadêmico e as companhias precisam lidar com seus impactos (SUTHERLAND *et al.*, 2016).

É importante salientar que estes impactos, alguns relacionados a ações negativas conduzidas por empresas não prejudicam apenas a empresa que os originou, mas também muitos parceiros da cadeia de suprimentos, que também precisam lidar com parte dos estragos. Adicionalmente, a forma como as empresas são percebidas depende não apenas de sua capacidade de atender aos interesses das partes envolvidas, mas também da sua capacidade de não causar impactos econômicos, sociais e ambientais a nenhuma das empresas parceiras na cadeia de suprimentos (NUNES; PARK; SHIN, 2021).

Desta forma, compreende-se que a seleção de fornecedores e a continuidade das parcerias são afetadas por questões financeiras e por critérios de sustentabilidade (GARZON *et al.*, 2019). O comportamento oportunista dos fornecedores também representa um risco

para os negócios, resultando na interrupção ou término do relacionamento comprador-fornecedor (WAGNER; BODE, 2008).

Diversas são as pesquisas que de alguma forma abordam a relação entre a preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e a decisão pela continuidade de uma parceria entre comprador e fornecedor. Por exemplo, Thomas *et al.* (2021) estudaram como os profissionais de compra selecionam, confiam, colaboram e optam por comprar de fornecedores que investem no bem-estar dos funcionários e na filantropia; Homburg, Stierl e Bornemann (2013) pesquisaram 200 díades comprador - fornecedor a fim de testar a influência do envolvimento em responsabilidade social nos resultados organizacionais; Tondolo *et al.* (2022) examinaram como a transparência das informações desempenha um papel fundamental na seleção de um parceiro de negócios socialmente responsável. Além disso, acredita-se que a continuidade de uma parceria comercial depende da confiança mutuamente construída e da ausência de emoções ruins, podendo ainda ser afetada pelo comportamento de uma das partes da díade comprador - fornecedor. Portanto, esta pesquisa tem interesse em explorar como as emoções que os profissionais de compras sentem em relação à preocupação com a dimensão social da sustentabilidade influenciam na decisão pela continuidade de uma parceria. Afinal, as emoções constituem impulsionadores potentes, penetrantes, previsíveis, às vezes prejudiciais e às vezes benéficos da tomada de decisão (LERNER *et al.*, 2015).

Somado a isso, as grandes empresas não estão mais apenas preocupadas com a sustentabilidade econômica, ambiental e social nas suas cadeias de suprimentos, mas também com as interrupções causadas por desastres naturais, pandemias, conflitos, mudanças climáticas e divergências comerciais, pois estas situações são capazes de trazer incerteza para o fornecimento das empresas, impactando também a confiança e a estabilidade da cadeia de suprimentos (SODHI; TANG, 2021). Ivanov (2020) relembra o tsunami no Japão em 2011 que causou falta de materiais e atrasos na entrega, pois muitas fábricas, centros de distribuição e meios de transporte ficaram interrompidos. Kumar e Chandra (2010) recordam dos impactos da pandemia de gripe aviária que entre os anos de 2003 e 2009, se espalhou por vários países e causou interrupções na cadeia de suprimentos.

Novamente em 2020, outra pandemia surgiu. Em 30 de janeiro, a Organização Mundial de Saúde (OMS), por meio de seu diretor Tedros Adhanom Ghebreyesus, emitiu uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional que alertava todas as nações sobre o potencial do vírus se espalhar, principalmente em países nos quais os sistemas de saúde fossem mais fracos. Já em 11 de março do mesmo ano, o Covid-19 foi caracterizado

pela OMS como uma pandemia, indicando que surtos da doença estavam em várias nações do mundo e que eles se alastraram rapidamente (OMS, 2020).

Diante desta situação, vieram as recomendações de isolamento social e restrições à movimentação das pessoas. As empresas, comércios, restaurantes, escolas, cultos religiosos foram paralisados e apenas atividades consideradas essenciais foram autorizadas a se manterem abertas. Mesmo assim, embora as limitações e a fragilidade da resiliência da cadeia de suprimentos global tenham se tornado evidentes na pandemia, elas também destacaram potenciais oportunidades de transição e evolução para a sustentabilidade (SARKIS, 2020).

Sodhi e Tang (2021) lembram que a segurança dos trabalhadores dentro das organizações foi afetada devido à falta de equipamentos médicos, remédios e itens de proteção individual, além dos surtos que ocorreram nas forças de trabalho em todos os segmentos da indústria. Este quadro também ocorreu na China, onde o modelo de gestão, usualmente já tende a más condições de trabalho, saúde e segurança para os profissionais do chão de fábrica, sendo estes problemas relacionados à falta de preocupação com a dimensão social da sustentabilidade, como mencionado por Chen *et al.* (2021).

A estratégia de terceirização utilizada pelas corporações internacionais, envolvendo a transferência dos processos de fabricação para zonas de baixo custo de mão-de-obra, apesar de reduzir os custos operacionais, está relacionada a uma série de questões sociais negativas, como escravidão moderna e más condições de trabalho (NUNES; PARK; SHIN, 2021). Mas não é apenas na China que estes problemas são evidentes, por exemplo, a tragédia do edifício Rana Plaza em Bangladesh foi um dos piores acidentes industriais da história e aumentou a conscientização sobre os riscos e custos de aquisição de países de baixo custo (JACOBS; SINGHAL, 2017). Um exemplo bem mais recente é o da empresa pertencente à família real do Catar, a qual é acusada de impor condições de trabalho degradantes para trabalhadores migrantes da Índia, Bangladesh, Nepal e Filipinas que construíram os estádios da Copa do Mundo da FIFA de 2022; muitos morreram, enfrentaram discriminação, roubo de salários e condições de trabalho extremamente perigosas, além de sofrerem maus-tratos dos inspetores, ações essas distantes dos olhos da autoridade do futebol (DIAS; PATIDAR, 2022).

Juntando a preocupação com a dimensão social da sustentabilidade no que tange às condições de trabalho, a influência das emoções nos comportamentos e nas decisões sobre a continuidade de parcerias e as interrupções na cadeia de suprimentos em tempos de crise à afirmação de Köche (2011, p. 72), que defende que quando ocorre o crescimento da ciência e a evolução para teorias mais amplas, cresce também a habilidade do homem para reconhecer problemas, é proposto este trabalho de pesquisa.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A delimitação do tema trata das fronteiras do estudo relacionadas às variáveis, aos pontos que serão abordados, ao período de tempo e ao corte transversal ou longitudinal do estudo realizado (VERGARA, 2003, p. 30). Portanto, o tema que se almeja investigar e desenvolver nesta dissertação tem relação com as seguintes temáticas principais: (i) a gestão sustentável da cadeia de suprimentos, (ii) a dimensão social da sustentabilidade que faz parte do conceito de *triple bottom line*, (iii) a influência das emoções, como a culpa e a confiança, na tomada de decisão, (iv) a matriz de portfólio de compras Kraljic e (v) as decisões pela continuidade do fornecedor após a interrupção de fornecimento.

Todos estes temas serão analisados dentro de um cenário de crise econômica originado com a pandemia do coronavírus Covid-19, a qual impactou a vida da população desde o início do ano de 2020 e perdura até os dias atuais.

A presente pesquisa busca compreender se a decisão pela continuidade de um fornecedor pode ser influenciada pela culpa e pela confiança sentidas pelos profissionais de compras, emoções estas que foram motivadas por danos na dimensão social relacionados às atitudes da firma parceira quanto às condições de trabalho proporcionadas aos seus funcionários. Adicionalmente, neste trabalho propõe-se que as emoções sejam moderadas pela criticidade do item de suprimento definida pela matriz de portfólio de compras Kraljic.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A definição do problema é decorrência de um trabalho mental, de construção teórica, que busca estruturar as peças soltas do quebra-cabeça, buscando entender as relações de interdependência que existem entre os fatos (KÖCHE, 2011, p. 108). Segundo Silva e Porto (2016, p. 63), o problema de pesquisa exige um esforço do pesquisador a fim de identificar a lacuna relevante a ser investigada.

Desta forma, após definido o tema deste trabalho, a questão central da pesquisa que se deseja responder é:

Como efeitos danosos na dimensão social relacionados às condições de trabalho que o fornecedor proporciona aos seus funcionários afetam a culpa e a confiança sentidas pelo profissional de compras e qual o seu impacto na decisão pela continuidade de fornecedores após interrupção de fornecimento no cenário de crise econômica?

1.3 OBJETIVOS

Como esclarecem Silva e Porto (2016, p. 67), os objetivos representam a conclusão que a pesquisa busca alcançar, sendo o objetivo geral, o resultado maior que conduz a pesquisa, e os específicos, sendo associados ao geral, contribuem para o conjunto de ações para o alcance do resultado final.

Assim sendo, para alcançar a resposta deste problema de pesquisa foram determinados o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a culpa e a confiança do profissional de compras, motivadas por danos na dimensão social da sustentabilidade relacionados às condições de trabalho que o fornecedor proporciona aos seus funcionários, afetam a decisão pela continuidade de fornecedores após interrupção de fornecimento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar o efeito da dimensão social moderada pela criticidade do item de suprimento na culpa do profissional de compras, após interrupção de fornecimento;
- ✓ Verificar o efeito da dimensão social moderada pela criticidade do item de suprimento na confiança do profissional de compras, após interrupção de fornecimento;
- ✓ Identificar o efeito da culpa do profissional de compras na decisão pela continuidade do fornecedor, após interrupção de fornecimento; e
- ✓ Identificar o efeito da confiança do profissional de compras na decisão pela continuidade do fornecedor, após interrupção de fornecimento.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

Esta pesquisa se justifica pela importância em abordar a sustentabilidade das cadeias de suprimentos com foco especial na dimensão social da sustentabilidade. As empresas que se preocupam com a dimensão social da sustentabilidade focam em contribuir para a sociedade, o que permite que elas melhorem o seu desempenho ao considerar a saúde, as condições de

trabalho, a qualidade de vida e a segurança dos colaboradores como fatores importantes dentro da organização (TONDOLO *et al.*, 2020). Infelizmente, a dimensão social, por vezes, é abordada de forma residual, onde a saúde humana tem sido tratada de forma local e individual, sem considerar a sua legítima importância (MARQUES; SERRASQUEIRO; NOGUEIRA, 2021).

Esta necessidade de preocupação com a dimensão social relacionada às condições de trabalho, saúde e segurança dos trabalhadores e associada à palestra da jornalista sino-americana Leslie T. Chang no Ted Talks sobre trabalhadores e fábricas chinesas foram os elementos iniciais a instigar este estudo. Na sua palestra, ela indica que adolescentes chineses originários do interior do país ganham menos de um dólar por hora trabalhando dentro das fábricas e que existem casos de jovens chineses que se suicidam após fazer inúmeras horas extras na linha de montagem dos iPads. Ela opina que as pessoas do ocidente se beneficiam com a globalização e que esta oportunidade de comércio explora os trabalhadores a cada compra executada de produtos *made in China*, incorporando a injustiça ao próprio produto. A jornalista questiona se não existe nada de errado com o mundo e que se não é o desejo das pessoas por comprarem produtos sempre mais baratos, que faz com que as fábricas chinesas sejam cada vez mais exploradoras em relação às condições propostas aos trabalhadores (CHANG, 2012).

He e Perloff (2013) recordam que com certa regularidade, ao longo dos anos, empresas ocidentais enfrentaram protestos em seus próprios países, que exigiam que os fornecedores chineses melhorassem as condições de trabalho. Ademais, Chan (2013) sugere que existe uma esperança de melhora, uma vez que, o atual coorte jovem de trabalhadores chineses tem maior acesso a notícias e informações por meio de tecnologias móveis e tem maior expectativa de que seus direitos e interesses sejam protegidos. Eles exigem condições de trabalho decentes e compartilham boas aspirações de viver o grande sonho chinês na cidade.

Como mencionado, as pessoas exigem condições de trabalho decentes e buscando atender a esta necessidade, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) formulou, em 1999, o conceito de Trabalho Decente e, em 2008, a Agenda de Trabalho Decente. A Agenda foi criada para a comunidade de trabalho e é voltada para a criação de empregos, direitos no trabalho, proteção social e diálogo social (OIT, 2022).

Somado às questões acima, nos últimos anos, foi preciso lidar com a pandemia do vírus Covid-19 que trouxe inúmeros desafios para as empresas operacionalizarem a sustentabilidade. Em razão dos governos, das organizações e da população estarem lutando

para se manterem vivas em meio a esta crise, a preocupação com a sustentabilidade social lamentavelmente acabou sendo marginalizada (IKRAM *et al.*, 2020).

As consequências da pandemia abriram os olhos dos pesquisadores de gerenciamento da cadeia de suprimentos para questões relacionadas às condições de trabalho de fornecedores em níveis distantes da cadeia. Muitos trabalhadores que vivem em condições precárias sofreram com a falta de adaptação aos protocolos de segurança vinculados à doença e, com isso, acabaram infectados pelo vírus, impactando as suas comunidades e as cadeias de suprimentos em que trabalham (FLYNN *et al.*, 2021).

Pelo certo, as organizações deveriam evitar qualquer forma de prática trabalhista injusta, condições de trabalho inseguras e insalubres e a exploração do trabalhador em qualquer lugar (CHEN *et al.*, 2021), uma vez que as pessoas são o ativo mais importante que as empresas devem cultivar (SUTHERLAND *et al.*, 2016). Porém, a precariedade das condições de trabalho e saúde oferecidas aos funcionários gerou impactos em todo mundo, uma vez que inúmeras foram as reportagens que indicaram que empresas estavam quebrando os protocolos de saúde impostos pela OMS durante a pandemia e obrigando os trabalhadores a permanecerem executando suas atividades de forma presencial. Alguns exemplos são descritos abaixo:

A gigante Amazon foi processada pela procuradoria geral de Nova Iorque com a alegação de que a empresa não fez o suficiente para proteger seus funcionários que trabalham em armazéns durante a pandemia e demitiu ou puniu ilegalmente funcionários que levaram ao público os problemas de segurança (DEL REY, 2021).

A companhia aérea British Airways foi uma das empresas acusadas de tirar proveito da pandemia para cortar milhares de empregos e rebaixar os termos e as condições de trabalho do pessoal que não foi demitido (LEGGETT, 2020).

A Tönnies, uma das maiores empresas de processamento de carne da Alemanha, recebeu críticas pelo grande número de seus trabalhadores que havia contraído o coronavírus. O surto foi possível porque muitos dos trabalhadores, na sua maioria estrangeiros, moram em alojamentos lotados e não foram advertidos a praticar o distanciamento social no local de trabalho (NACK, 2020).

No Canadá, a pandemia de Covid-19 transformou as condições de trabalho de babás e cuidadoras domésticas em prisões virtuais, nas quais eles trabalhavam de 12 a 14 horas por dia, nos finais de semana e feriados, fazendo limpeza extra, desinfecção e cuidados com as crianças, mesmo que as horas extras não fossem remuneradas. Além disso, as pessoas foram presas nas casas de seus empregadores porque não podiam mais sair sozinhas (HA, 2020).

Em outubro de 2021, em Cingapura, os profissionais da empresa Jurong se reuniram em massa para confrontar a administração da empresa reclamando das más condições de vida, falta de acesso à ajuda médica e falta de isolamento para os profissionais que testaram positivo para o Covid-19 (SUN; LOW, 2021).

No início da pandemia, uma empresa de telemarketing de Mogi das Cruzes recebeu uma ação cautelar por expor os funcionários ao risco desnecessário de contaminação pelo coronavírus, uma vez que os quase 500 funcionários permaneceram trabalhando sem atender às determinações da quarentena estipuladas pelo governo (CORONAVÍRUS, 2020).

O Ministério Público do Trabalho do Paraná (MTP-PR) esteve em alerta pela quantidade de trabalhadores do setor de frigorífico infectados na pandemia, uma vez que muitas empresas não se preocuparam em manter a saúde dos funcionários e falharam em adotar os procedimentos básicos de prevenção, ordenando a continuidade do trabalho (PECHARKI, 2020). O Ministério Público do Trabalho do Rio Grande do Sul (MPT-RS) mostrou que 34,3% das denúncias recebidas envolvendo questões trabalhistas no ano de 2020 foram relacionadas à pandemia, sendo que a maioria aponta irregularidades referentes à falta de adoção das medidas de proteção ao vírus, demissões em massa e fraudes no uso do programa emergencial de manutenção de emprego e renda (MATOS, 2020).

Como pode ser visto, exemplos não faltam. Em linha com estes problemas, Guckian *et al.* (2018) advertem que a carência de preocupação com a dimensão social da sustentabilidade nas organizações pode despertar respostas emotivas nas pessoas. Isto conduz a outra justificativa para este trabalho e expõe a importância do estudo de como as emoções são eliciadas e como elas influenciam nas decisões e nos comportamentos dos profissionais de compras.

Com base na Teoria da Avaliação, pesquisas anteriores indicaram que o comportamento antiético das organizações comumente leva a um comportamento pró-social subsequente como resultado de sentir culpa (TANG; YAM; KOOPMAN, 2020) e arruína a confiança dos clientes, dificultando a criação de relacionamentos positivos e de longo prazo (GUCKIAN *et al.*, 2018; HILL *et al.*, 2009). De maneira oposta, a confiança e os benefícios de desempenho repetíveis dos investimentos do fornecedor no bem-estar dos funcionários podem ajudar os fornecedores a se distinguir de seus concorrentes e aumentar a probabilidade de serem selecionados pelos compradores (THOMAS *et al.*, 2021).

Pesquisar sobre as emoções, o comportamento e as decisões das pessoas conduz também este trabalho para o estudo da Teoria de Gerenciamento de Operações, mais especificamente, Operações Comportamentais, que busca investigar o fator humano e seus

impactos em sistemas operacionais. Gino e Pisano (2008) alertaram para a necessidade de fechar esta lacuna de conhecimento na pesquisa de decisão comportamental que afeta sistemas operacionais e processos, a fim de consolidar esta teoria emergente, pois durante muito tempo as teorias disponíveis negligenciaram que as pessoas são um componente crítico do sistema.

Por fim, este trabalho também se justifica pela necessidade de analisar as interrupções de fornecimento que ocorrem em contextos de crise, como greves, terremotos, ataques terroristas, incêndios e epidemias. Anos atrás, Natarajathinam, Capar e Narayanan (2009) mencionaram que a quantidade de acontecimentos de situações desastrosas vem aumentando com o passar dos anos; portanto, há uma grande necessidade de pesquisadores e profissionais da cadeia de suprimentos planejarem com antecedência as soluções para tais ocorrências e estarem preparados para possíveis interrupções de fornecimento e suas consequências. Butt (2021) também sugere que os estudiosos da cadeia de suprimentos se aprofundem nesse fenômeno e explorem como pandemias afetam os fluxos *upstream* e *downstream* da cadeia. O surgimento da pandemia, em 2020, reacendeu este debate e inúmeros estudos começaram a surgir sobre as estratégias para mitigar os impactos destas interrupções de fornecimento e sobre as formas como as pessoas lidam e se comportam frente a estes cenários complexos.

Desta forma, esta pesquisa se justifica pelo interesse em analisar como a postura das organizações fornecedoras em relação à dimensão social da sustentabilidade, no que tange às condições de trabalho, saúde e segurança proporcionadas aos seus funcionários, influencia nas emoções e no comportamento dos profissionais de compras e, conseqüentemente, na decisão pela continuidade de uma parceria comercial, após situações de interrupção de fornecimento neste cenário de crise, agrupando, assim, as temáticas abordadas neste subitem que carecem de pesquisas científicas mais aprofundadas.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivos, justificativa e relevância para a sua escolha. O segundo capítulo compreende a fundamentação teórica, as hipóteses do estudo e o seu modelo teórico. O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos selecionados para o desenvolvimento desta pesquisa, contemplando a sua classificação, desenho da vinheta, variáveis, população, amostra, procedimentos, verificações do experimento e como foi realizada a coleta e a análise dos dados. No quarto capítulo são

expostos os resultados do teste-piloto desenvolvido com estudantes universitários do curso de Administração. No quinto capítulo é apresentada a caracterização da amostra e a análise dos resultados. O sexto capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos com a aplicação deste experimento. No sétimo e, último capítulo, são apresentadas as contribuições teóricas e gerenciais, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras. Para encerrar, são listadas as referências bibliográficas empregadas e apresentados os apêndices do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CORRENTES TEÓRICAS

Este trabalho é guiado por duas correntes teóricas identificadas na literatura. A Teoria de Gerenciamento de Operações Comportamentais, que é uma teoria emergente ainda em desenvolvimento e a Teoria da Avaliação, que é oriunda da Psicologia.

2.1.1 Teoria de Gerenciamento de Operações Comportamentais

O Gerenciamento de Operações Comportamentais é um ramo multidisciplinar do gerenciamento de operações que considera explicitamente os efeitos do comportamento humano no desempenho do processo, influenciado por vieses cognitivos, preferências sociais e normas culturais (LOCH; WU, 2005). No sentido mais simples, esta abordagem estuda o comportamento humano e os seus impactos nas operações e processos (CROSON *et al.*, 2013; GINO; PISANO, 2008).

Para Urda e Loch (2013), o fato de que as pessoas não agem como agentes hiper-racionais por interesses próprios é o tema central desta abordagem. As operações comportamentais podem começar com hipóteses fundamentadas de que os tomadores de decisão são racionais, mas elas também reconhecem que as pessoas têm limites cognitivos e que com isso, seus processos de tomada de decisão são afetados por vieses sistemáticos. Com base nessa suposição, os pesquisadores de operações comportamentais desenvolvem modelos ou ferramentas que levam em conta as limitações cognitivas humanas e, assim, criam intervenções que ajudam a corrigir ou neutralizar os efeitos dos vieses (GINO; PISANO, 2008).

Donohue, Özer e Zheng (2020) indicam que o interesse em pesquisas nesta área do conhecimento começou apenas há cerca de 20 anos e cresceu devido a pedidos de mais ênfase na literatura acadêmica em estudar os pontos fracos humanos (LOCH; WU, 2005). As operações comportamentais são um campo novo que tem enfrentado dificuldades para se legitimar (GINO; PISANO, 2008), devido à falta de compreensão da sua natureza e sua importância, do seu reconhecimento e da distinção do seu papel (ERJAVEC; TRKMAN, 2020). Apesar disso, ele tem potencial para transformar a pesquisa tradicional em gerenciamento de operações ao manter seus pontos metodológicos fortes e incorporar suposições mais realistas sobre o comportamento individual de cada pessoa (GANS;

CROSON, 2008), uma vez que o valor desta nova teoria está em reconhecer que quase todos os contextos observados dentro do gerenciamento de operações contêm pessoas (CROSON *et al.*, 2013).

Ao investigar o lado humano, as operações comportamentais tentam explicar as diferenças nos processos operacionais e no desempenho entre as empresas que os modelos de gestão de operações existentes não conseguem explicar (GINO; PISANO, 2008). Tazelaar e Snijders (2013) também reconhecem esta dificuldade na literatura sobre decisões comportamentais ao afirmarem que os achados empíricos sobre as avaliações dos profissionais, inúmeras vezes, vão contra a intuição geral.

Gino e Pisano (2008) defendem que a origem desta teoria emergente de Gerenciamento de Operações Comportamentais vem do fato de que os modelos normativos e teorias do comportamento individual apresentam erros sistemáticos na descrição ou previsão de resultados, uma vez que diante de decisões complexas, o comportamento real das pessoas é inconsistente com as teorias disponíveis. Gans e Croson (2008) observaram o comportamento de clientes e gestores e concluíram que as pessoas exibem vieses de tomada de decisão, o que muitas vezes não se encaixa nas previsões dos modelos teóricos amplamente reconhecidos.

O campo ganhou espaço ao enfrentar suposições simplistas que tratavam as pessoas como máquinas, considerando-as deterministas, previsíveis e sem emoção (LOCH; WU, 2005) e pelo fato de as considerações comportamentais já terem sido relevantes em várias pesquisas na área de gestão de operações nos últimos anos (ALKHARS *et al.*, 2019; GINO; PISANO, 2008; KRAFT; VALDÉS; ZHENG, 2018; TAZELAAR; SNIJDERS, 2013; URDA; LOCH, 2013).

Gans e Croson (2008) destacam que a pesquisa em Gerenciamento de Operações Comportamentais baseia-se em várias disciplinas de referência: economia experimental e comportamental, julgamento e tomada de decisão da psicologia, comportamento organizacional e análise de decisão da administração. O Gerenciamento de Operações Comportamentais também tem sido abordado de forma expressiva em diversos estudos voltados para a área da gestão de suprimentos (CANTOR; BLACKHURST; CORTES, 2014; KULL; OKE; DOOLEY, 2014; MIR; ALOYSIUS; ECKERD, 2017; NUNES; PARK; SHIN, 2021; POLYVIU *et al.*, 2018; POLYVIU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022; ROTTENBURGER; KAUFMANN, 2020; TONDOLO *et al.*, 2021b). Além disso, os pesquisadores em operações comportamentais também estão se ramificando em diferentes metodologias e uma das técnicas que tem sido muito aplicada é o experimento baseado em vinhetas (ALKHARS *et al.*, 2019; CROSON *et al.*, 2013).

Com o aprofundamento da pesquisa, o núcleo teórico da disciplina de Gerenciamento de Operações Comportamentais precisa ser mais desenvolvido para compreender os processos de tomada de decisão dos gestores, gerar intervenções que melhorem as operações (ERJAVEC; TRKMAN, 2020) e analisar como a natureza das informações apresentadas aos indivíduos afeta suas percepções e comportamentos (KRAFT; VALDÉS; ZHENG, 2018). O gerenciamento da cadeia de suprimentos também representa uma oportunidade para a pesquisa comportamental, uma vez que mais pesquisas são necessárias para entender melhor o papel das preferências sociais relacionadas à confiança, justiça, reciprocidade e tomada de decisões em ambientes mais complexos, almejando cadeias de suprimentos mais eficientes quando fatores comportamentais importantes estiverem presentes (DONOHUE; ÖZER; ZHENG, 2020). Adicionalmente, Cantor, Blackhurst e Cortes (2014) defendem a necessidade de mais estudos na cadeia de suprimentos que analisem o papel do comportamento humano como uma explicação para o motivo dos processos e sistemas da cadeia de suprimentos falharem.

2.1.2 Teoria da Avaliação

A outra corrente teórica que é utilizada neste trabalho foi emprestada da Psicologia e é conhecida como a Teoria da Avaliação. Esta teoria é altamente influente na literatura sobre emoções (CAI; LU; GURSOY, 2018) e pode explicar as diferenças nas respostas emocionais das pessoas à mesma situação (MOORS *et al.*, 2013). Ela é utilizada como base teórica para explicar as diferenças individuais nas emoções e decisões dos respondentes observadas com base no julgamento dos diferentes cenários apresentados nesta pesquisa.

A história sobre a Teoria da Avaliação começa em 1960 com Magda Arnold, que foi quem primeiro usou o termo avaliação para explicar a aliciação de emoções diferenciadas. Ela sugeriu que os eventos devem ser avaliados em três dimensões: benéfico versus prejudicial, presença versus ausência de algum objeto/evento e dificuldade relativa de abordar ou evitar este objeto/evento (SCHERER, 1999, p. 637).

A Teoria da Avaliação descreve um processo psicológico pelo qual um indivíduo passa quando exposto a um estímulo do ambiente, fornecendo a estrutura conceitual para ilustrar uma avaliação holística dos estímulos ambientais (CAI; LU; GURSOY, 2018). Smith e Lazarus (1990, p. 618) propõem que esta teoria envolve dois processos de avaliação, a avaliação primária que indica se, e como, o evento é relevante para o bem-estar da pessoa e a

avaliação secundária que diz respeito aos recursos e opções da pessoa para lidar com o evento.

A avaliação primária envolve a relevância motivacional, que é uma avaliação do grau em que o erro organizacional é percebido como tendo um impacto sobre o que o *stakeholder* se preocupa e o quanto ele presta atenção a um erro organizacional e, à congruência motivacional, que representa a avaliação do grau em que o *stakeholder* considera que a irregularidade organizacional promove ou dificulta a realização de seus objetivos. A avaliação secundária, por sua vez, analisa a prestação de contas, o potencial de enfrentamento focado no problema, o potencial de enfrentamento focado na emoção e a expectativa futura de que a situação melhore ou piore (DUFOR; ANDIAPPAN; BANOUN, 2019).

Desta forma, esta teoria sugere que as emoções ocorrem quando um evento é avaliado por um indivíduo, de forma positiva ou negativa, como relevante para o seu bem-estar ou que lhe cause algum dano (URDA; LOCH, 2013), ou seja, um benefício avaliado pode levar a emoções positivas, enquanto um dano avaliado pode levar a emoções negativas (DEMETER; WALTERS; MAIR, 2021).

Cai, Lu e Gursoy (2018) enfatizam que a Teoria da Avaliação é usada para examinar as diferenças nas reações emocionais ao mesmo evento por diferentes indivíduos e em diferentes ocasiões, uma vez que eventos semelhantes podem provocar diferentes graus de emoções com base nas crenças, valores e experiências pessoais. Estudos anteriores confirmaram consistentemente que o mesmo evento potencialmente perturbador produz graus muito diferentes de perturbação nas emoções dos sujeitos, dependendo de como ele é interpretado e com base no tipo de avaliação que cada pessoa faz dele (LAZARUS; AVERILL; OPTON, 1970, p. 224).

As emoções são um estado complexo do organismo, envolvendo mudanças corporais de caráter generalizado, como respiração, pulso, secreção glandular e, no lado mental, um estado de excitação ou perturbação, marcado por um forte sentimento e, geralmente, um impulso em direção a uma forma definida de comportamento (SMITH; LAZARUS, 1990, p. 610). Cada emoção envolve seu próprio tipo de avaliação, suas próprias tendências de ação e, conseqüentemente, sua própria união de mudanças fisiológicas que fazem parte da mobilização para a ação (LAZARUS; AVERILL; OPTON, 1970, p. 218). Urda e Loch (2013) ainda ressaltam que as emoções respondem a eventos passados ao invés de antecipar analiticamente eventos futuros, concluindo que a história importa neste contexto.

As avaliações são fortemente influenciadas por variáveis de personalidade, pois dois indivíduos podem interpretar situações de forma semelhante e ainda reagir com emoções

muito diferentes, porque avaliaram o significado adaptativo desses fatos de maneira distinta (SMITH; LAZARUS, 1990, p. 616). Em outra situação é possível que a raiva e o desejo de ferir sejam a reação inicial de um pacifista, porém, como avaliações e emoções não são congeladas no momento da percepção inicial e elas evoluem à medida que outras crenças, valores e memórias vêm à mente, pode ser que esta reação do pacifista mude (ELLSWORTH, 2013). Mcfarland, Rode e Shervani (2016) também argumentam que estas ameaças potenciais e estas respostas emocionais resultantes podem ser constantemente reavaliadas com base em novas informações que surgem.

Esta abordagem é um caminho promissor para estudar emoções em contextos de comportamento e devido à sua abrangência, pode também auxiliar os profissionais de marketing a compreenderem como as emoções afetam as decisões do consumidor (WATSON; SPENCE, 2007). Apesar de seu potencial para analisar a influência das emoções no processo de tomada de decisão em um contexto organizacional, a teoria da avaliação recebeu pouca atenção na literatura de gestão (DUFOUR; ANDIAPPAN; BANOUN, 2019) e apenas recentemente tem sido utilizada em trabalhos voltados para o estudo das relações na gestão da cadeia de suprimentos (DUFOUR; ANDIAPPAN; BANOUN, 2019; MCFARLAND; RODE; SHERVANI, 2016; POLYVIOU *et al.*, 2018; POLYVIOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022; SOUZA *et al.*, 2022).

Com base na associação destas duas correntes teóricas, esta pesquisa busca a compreensão geral do papel das emoções e como elas podem gerar influências diferentes no comportamento, no julgamento e nas decisões tomadas por cada pessoa quando expostas a cenários complexos. Desta forma, este estudo visa fortalecer a concepção de que indivíduos expostos a um mesmo evento complexo podem apresentar reações emocionais e comportamentos diversos e, ainda, o juízo de que as pessoas não tomam decisões e se comportam de forma 100% racional, sendo influenciadas por suas emoções.

2.2 TEMAS RELEVANTES PARA A PESQUISA

Além destas correntes teóricas, Teoria de Gerenciamento de Operações Comportamentais e Teoria da Avaliação, ao se visitar a literatura disponível, cinco temas principais foram considerados relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa, os quais são desenvolvidos a seguir.

2.2.1 Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos

A palavra sustentabilidade tem sido utilizada para trazer equilíbrio, criar responsabilidade para a atividade econômica e desenvolver o setor público e o privado (HAKOVIRTA; DENUWARA, 2020). Para Klymenko e Lillebrygfjeld Halse (2021), compreender o que ela significa para uma empresa é uma tarefa complicada e aumenta o desafio para a sua implementação na vida real. Cabe salientar que o ramo empresarial enfrentou uma mudança de paradigma, que antes focava apenas no lucro e hoje está voltado para o desenvolvimento sustentável (MELLO; ECKHARDT; LEIRAS, 2017).

Os vários propósitos defendidos pela ONU, a fim de evitar a escassez de recursos, transformam a sustentabilidade em um tema de extrema importância, levando as empresas a criar modelos de negócios totalmente novos e estratégias para a criação de valor (BELHADI *et al.*, 2021a). Entretanto, o desenvolvimento sustentável é muitas vezes tratado de forma fragmentada, reduzindo-se apenas a melhorias ambientais (SEURING; MÜLLER, 2008).

As principais interfaces que a sustentabilidade tem com o gerenciamento da cadeia de suprimentos sugerem que ela será imprescindível para as empresas se destacarem nas negociações neste século (CARTER; LIANE EASTON, 2011). A sua gestão apropriada será essencial para integrar o desenvolvimento sustentável com o monitoramento da cadeia de suprimentos, buscando obter vantagem competitiva (TSAI *et al.*, 2021).

Thomas *et al.* (2016) ressaltam que a sustentabilidade pode ser a base para um relacionamento bem-sucedido entre os membros da cadeia de suprimentos e trazer benefícios diretos e indiretos para as empresas. Fazendo uso da confiabilidade percebida pelas empresas parceiras e a transparência comprovada, pode-se superar a falta de informação e a incerteza comportamental do desempenho sustentável e, assim, gerenciar relacionamentos eficientes com os parceiros da cadeia de suprimentos, buscando melhorar as condições ambientais e sociais (BELHADI *et al.*, 2021a). Elkington (1998) também defende que a formação das parcerias econômicas, sociais e ambientais entre as empresas irá ajudá-las a realizar tarefas tradicionais com mais eficiência, fornecendo uma plataforma para alcançar objetivos que nenhuma delas poderia alcançar por conta própria, auxiliando no desenvolvimento da agenda global de sustentabilidade.

Para atender às crescentes demandas do mercado de diversos *stakeholders*, as empresas começaram a olhar para sua cadeia de suprimentos e buscaram identificar formas de aprimorar seu perfil geral de sustentabilidade, uma vez que elas são responsáveis por promover os regulamentos ambientais, de saúde e segurança dos funcionários diretos e

indiretos que produzem seus produtos (GOVINDAN; KHODAVERDI; JAFARIAN, 2013). Porém, como alertam Belhadi *et al.* (2021a), a literatura sobre a gestão da cadeia de suprimentos ainda necessita de muitos estudos para melhor projetar e implementar estas estratégias, não apenas no nível da empresa, mas também no nível dos seus parceiros fornecedores e clientes, para que estes representem um suporte valioso e contínuo para os planos de sustentabilidade.

Além disso, a pesquisa sobre gestão sustentável da cadeia de suprimentos tem se concentrado basicamente nos benefícios para as organizações em termos de melhoria do desempenho ambiental, social ou econômico e, no entanto, pouca atenção tem sido dada a situações de falta de sustentabilidade, mesmo que sua ocorrência leve a consequências negativas (HARTMANN; MOELLER, 2014), sendo este o evento analisado nesta pesquisa.

2.2.1.1 Triple Bottom Line

A gestão da cadeia de suprimentos sustentável é uma estratégia global que visa à gestão de materiais, capital e informações entre as organizações e a colaboração efetiva ao longo de toda a cadeia (GARZON *et al.*, 2019), tendo como objetivo alcançar o melhor desempenho nas três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a ambiental e a social, as quais podem ser resumidas como *triple bottom line* (BELHADI *et al.*, 2021a; GOVINDAN; KHODAVERDI; JAFARIAN, 2013; SEURING; MÜLLER, 2008; SUTHERLAND *et al.*, 2016; TSAI *et al.*, 2021). Para Thomas *et al.* (2016), o equilíbrio destas três dimensões auxilia no processo de tomada de decisão das empresas.

O conceito de *triple bottom line* foi inicialmente apresentado por Elkington (1997, p. 70), em seu livro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business*. Ele associa as três vertentes: prosperidade econômica, justiça social e qualidade ambiental em termos de resultados para as empresas, compondo o tripé da sustentabilidade.

O *triple bottom line* está no centro da gestão da cadeia de suprimentos sustentável (CARTER; LIANE EASTON, 2011). Ele ganhou destaque de forma rápida pela sua incorporação em um número crescente de programas de certificação de terceiros e por ser a base para inúmeras iniciativas de relatórios de sustentabilidade (WU; PAGELL, 2011).

Conforme Elkington (1997, p. 55), na dimensão econômica, faz-se necessário reviver o crescimento econômico, mas de uma nova forma, menos intensa em consumo de material e energia e mais equitativa em seu impacto. Na perspectiva ambiental, se busca conservar e melhorar a base de recursos naturais, reorientar a tecnologia e mesclar as considerações

ecológicas com as econômicas na tomada de decisões. Na esfera social, o objetivo maior é o desenvolvimento de um nível sustentável à população, atendendo às necessidades essenciais de empregos, alimentos, energia, água e saneamento. Todavia, como Busse (2016) alerta, as três dimensões não têm o mesmo peso, o que faz normalmente as empresas priorizarem a dimensão econômica e focarem no lucro.

2.2.1.2 Seleção de Fornecedores Sustentáveis

A seleção de fornecedores deixou de ser uma decisão básica e passou a envolver critérios sofisticados e expandir a lista de atributos desejáveis, exigindo a inclusão do compromisso dos fornecedores com a sustentabilidade (THOMAS *et al.*, 2021). O setor de compras é reconhecido na literatura como sendo especialmente responsável por grandes esforços para assegurar a conformidade do fornecedor com as normas sociais e ambientais (DABHILKAR; BENGTSSON; LAKEMON, 2016).

Roy *et al.* (2020) ponderam que para uma organização atender aos requisitos de sustentabilidade, é necessário escolher fornecedores sustentáveis ao longo de toda a cadeia de suprimentos, uma vez que esta decisão estratégica influencia na lucratividade, na eficiência e no relacionamento da organização com as partes interessadas. Nesta perspectiva, Govindan, Khodaverdi e Jafarian (2013) ressaltam que como os fatores de sustentabilidade desempenham um papel vital para o sucesso da cadeia de suprimentos no longo prazo, muitas empresas passaram a avaliar e medir o desempenho da sustentabilidade de seus fornecedores tomando como base as suas preocupações ambientais, sociais e econômicas. Devido a essas exigências, muitos fornecedores têm começado a assinar códigos de conduta com as empresas compradoras, estabelecendo expectativas e obrigações contratuais sustentáveis (ECONOMIST IMPACT, 2022).

Entretanto, os gerentes e executivos da cadeia de suprimentos devem estar cientes de que o desempenho sustentável é uma responsabilidade compartilhada, tanto do comprador quanto do fornecedor (BELHADI *et al.*, 2021a). Muitas empresas são capazes de contribuir com esse desenvolvimento sustentável, devido a sua capacidade de envolver os fornecedores neste padrão e, assim, alcançar a vantagem competitiva no mercado (MELLO; ECKHARDT; LEIRAS, 2017). De forma significativa, este modelo de gestão da cadeia de suprimentos pode impactar positivamente a relação comprador-fornecedor e diminuir os custos de transação (BLOME; PAULRAJ, 2013).

Os consumidores e a comunidade também têm exercido pressão nas grandes empresas quanto a questões ambientais e sociais, fazendo com que elas repassem essa pressão para seus fornecedores, exigindo que eles atuem de acordo com as diretrizes estabelecidas pelas normas ambientais e sociais (DAVIS-SRAMEK *et al.*, 2020; SEURING; MÜLLER, 2008). Zhan *et al.* (2021) recomendam o engajamento em práticas sociais e ambientalmente responsáveis como uma forma das empresas fornecedoras melhorarem a sua reputação.

As empresas focais precisam estar atentas à sua própria reputação quando se trata da seleção de fornecedores, pois é uma forma de se manterem livres de danos resultantes da má conduta de companhias parceiras (ZHAN *et al.*, 2021). Adicionalmente, Tondolo *et al.* (2022) defendem que a seleção de parceiros da cadeia de suprimentos com uma abordagem socialmente responsável ajuda a reduzir a desigualdade social e aumenta a competitividade em mercados sensíveis às questões de sustentabilidade, além de estar associada ao aumento do desempenho do comprador (BUSSE, 2016).

Zhan *et al.* (2021) acreditam que ainda existe um abismo na literatura sobre como são construídas as preferências estratégicas, as reações frente à complexidade e as decisões comportamentais dos gerentes no que tange à seleção de fornecedores sustentáveis. A transparência é uma preferência a ser considerada, pois a falta dela é um problema que as grandes empresas enfrentam com seus fornecedores, devido à deficiência de controle gerencial sobre suas operações (ECONOMIST IMPACT, 2022).

Os recursos financeiros limitados também representam um problema para alguns fornecedores fazerem a transição para atender aos critérios da sustentabilidade (ECONOMIST IMPACT, 2022). As empresas de pequeno porte são as mais afetadas, pois a exigência de práticas sustentáveis pode prejudicar a capacidade de elas operarem com lucro, em razão dos altos custos para implementação (ZHAN *et al.*, 2021).

Sarkis (2020) observa que como resultados econômicos significativos de curto prazo são difíceis de serem identificados, medidas de sustentabilidade acabam sendo desencorajadas, fazendo com que as empresas sigam o caminho mais fácil, focando em oportunidades de ganho financeiro.

A gestão da cadeia de suprimentos sustentável é realmente um desafio gerencial, uma vez que ao mesmo tempo em que as empresas buscam reduzir suas despesas levando a produção para países com custos trabalhistas mais baixos, se deparam com situações de péssimas condições de trabalho e de impactos negativos para o meio ambiente (DABHILKAR; BENGTSSON; LAKEMOND, 2016).

2.2.1.3 A Sustentabilidade da Cadeia e a Pandemia

Chowdhury *et al.* (2021) destacam que as epidemias ou pandemias geram impactos negativos nos negócios e nas cadeias de suprimentos, reduzindo seu desempenho e propagando interrupções que afetam sua resiliência e sustentabilidade. A pandemia de Covid-19 não foi diferente e exibiu a fragilidade das cadeias de suprimentos globais (KLYMENKO; LILLEBRYGFJELD HALSE, 2021; LIU; LEE; LEE, 2020; MAJUMDAR; SHAW; SINHA, 2020; SARKIS, 2020; SHARMA; ADHIKARY; BORAH, 2020), que sofreram com a redução da demanda, a descontinuidade dos negócios e o fechamento das empresas. As organizações que aguentaram a pandemia são as que se esforçaram para desenvolver uma cadeia de suprimentos sustentável e resiliente (KAUR; KUMAR; LUTHRA, 2022).

Embora a pandemia do vírus Covid-19 tenha sido responsável pela desaceleração econômica, ela ajudou a mudar o foco organizacional para uma cadeia de suprimentos sustentável, trazendo maior ênfase a aspectos sociais e ambientais (SHARMA; ADHIKARY; BORAH, 2020). As organizações que atuam na cadeia de suprimentos global reconheceram a importância da implementação da sustentabilidade como forma de enfrentamento à pandemia e para buscarem o crescimento econômico; porém, o fato de ela estar atrelada a um aumento dos custos, representou uma barreira para esta transição (KLYMENKO; LILLEBRYGFJELD HALSE, 2021).

De maneira oposta, em meio a esta crise, Klymenko e Lillebrygfjeld Halse (2021) afirmam que outras empresas optaram por focar apenas em valores econômicos e financeiros, priorizando lidar com questões de curto prazo, ao invés de se envolverem em atividades voltadas para a sustentabilidade. A meta de algumas empresas era a sobrevivência e, com isso, questões como a criação de um ambiente de trabalho saudável e seguro e o desenvolvimento de energia verde e de baixo carbono receberam menos prioridade (CHOWDHURY *et al.*, 2021).

Contudo, a pandemia ainda abriu as portas para a investigação de práticas sustentáveis na cadeia de suprimentos (SARKIS, 2020). Como exemplo, Hakovirta e Denuwara (2020) propuseram que o conceito de sustentabilidade seja repensado e que ele deve ir além dos três objetivos, desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e proteção ambiental, incluindo um quarto pilar, a saúde humana. Eles justificaram a inclusão da saúde humana devido à sua importância e ao medo que as pessoas têm de perdê-la, após terem visto as consequências da pandemia em escala global.

Valendo-se também de lacunas que a pandemia permitiu identificar, Majumdar, Shaw e Sinha (2020) identificaram uma oportunidade para melhorar a sustentabilidade social na cadeia de suprimentos de roupas do sul da Ásia impactadas pelo surto de Covid-19. Eles sugeriram um novo modelo de *sourcing*, onde marcas e fornecedores são mediados por órgãos da indústria, o qual inclui contratos de compartilhamento de risco para divisão equitativa de perdas por ambas as partes no caso de interrupções de fornecimento imprevisíveis.

2.2.2 Dimensão Social da Sustentabilidade

Os pesquisadores focaram por muito tempo na dimensão econômica e na ambiental e, apenas recentemente, começaram a desenvolver estudos na dimensão social da sustentabilidade (DAVIS-SRAMEK *et al.*, 2020; HUTCHINS *et al.*, 2019; IKRAM *et al.*, 2020; SUDUSINGHE; SEURING, 2020; SUTHERLAND *et al.*, 2016; THOMAS *et al.*, 2021; TONDOLO *et al.*, 2020).

Davis-Sramek *et al.* (2020) estudaram o papel das dimensões ambientais e sociais da sustentabilidade nas decisões de seleção de transportadora de curto e longo prazo. Hutchins *et al.* (2019) sugeriram uma estrutura de avaliação do desempenho da sustentabilidade social que considera as entidades sociais com as quais uma empresa interage e as necessidades dessas entidades. Ikram *et al.* (2020) propuseram uma estrutura de sustentabilidade corporativa que seja mais resiliente e que busque melhorar as práticas de sustentabilidade social. Sudusinghe e Seuring (2020) estudaram 11 diferentes benefícios da dimensão da sustentabilidade social. Sutherland *et al.* (2016) exploraram o pilar social da sustentabilidade e examinaram o estado do conhecimento sobre como a manufatura afeta a sociedade. Thomas *et al.* (2021) decompueram a sustentabilidade social em dimensões de bem-estar dos funcionários e filantropia para determinar seus efeitos na seleção de fornecedores, enquanto Tondolo *et al.* (2020) analisaram as relações entre quatro tipos de práticas de operações sustentáveis e desempenho sustentável nas dimensões ambiental, econômica e social.

A dimensão social tem preocupação com as seguintes questões: ética, diversidade, condições de trabalho, saúde, segurança, direitos humanos, filantropia e envolvimento comunitário (GOVINDAN; KHODAVERDI; JAFARIAN, 2013; SUDUSINGHE; SEURING, 2020). Sutherland *et al.* (2016) abrangeram equidade, governança, direitos trabalhistas, renda justa, valores e justiça, enquanto Klymenko e Lillebrygfjeld Halse (2021) adicionaram qualidade de vida e bem-estar.

De acordo com Khan *et al.* (2020b), a responsabilidade social de uma empresa perante os funcionários visa propor iniciativas progressivas para eles e suas famílias, como condições de trabalho humanas e favoráveis, treinamento e desenvolvimento, melhor gerenciamento de conflitos, condições de trabalho pacíficas, horas para o descanso e lazer, remuneração coerente com a tarefa, melhores condições de saúde e segurança, e possibilidade de crescimento na carreira.

Para uma empresa ser considerada socialmente responsável, todos aqueles com quem ela mantém uma interface precisam se beneficiar do valor que ela gera, sem serem prejudicados por suas operações (NUNES; PARK; SHIN, 2021). Em geral, elas começam a praticar a sustentabilidade internamente com seus funcionários e ampliam estas ações às comunidades (SUDUSINGHE; SEURING, 2020).

Qualquer indivíduo que venha a ser afetado pela operação de uma empresa, como: funcionários, comunidade, proprietários, entidades reguladoras, fornecedores, clientes e acionistas é classificado como *stakeholder* (KHAN *et al.*, 2020b). Eles pressionam as empresas pela implementação de práticas de responsabilidade social para, desta forma, transferir comportamentos socialmente responsáveis ao longo da cadeia de suprimentos (GOVINDAN; KHODAVERDI; JAFARIAN, 2013). Sutherland *et al.* (2016) consideram que os funcionários são a categoria mais significativa dos *stakeholders* de uma empresa e eles experimentam impactos sociais que são facilmente identificáveis e mensuráveis por meio de indicadores que podem analisar, desde as suas necessidades básicas até sentimentos de satisfação no trabalho.

Para Davis-Sramek *et al.* (2020), o foco da empresa na dimensão social pode ajudar a melhorar a performance dos funcionários e transformá-la numa empregadora atraente, capaz de atrair e reter a mão-de-obra mais qualificada. Essa atitude também pode reduzir a rotatividade e o absenteísmo da mão-de-obra e melhorar a motivação e a produtividade (KHAN *et al.*, 2020b).

Outro benefício identificado é o aumento na intenção de compra, confiança e intenção de colaboração futura da empresa focal para a empresa fornecedora quando a primeira identifica que a segunda investe no bem-estar dos funcionários e na filantropia, uma vez que o aumento das intenções de compra dos compradores pode estar relacionado ao fato de empresas fornecedoras tratarem os funcionários como ativos valiosos (THOMAS *et al.*, 2021). Homburg, Stierl e Bornemann (2013) confirmaram empiricamente que a responsabilidade social, quando presente na prática das empresas, é capaz de impulsionar a fidelidade do cliente organizacional por meio da confiança desenvolvida entre as partes.

Deste modo, a sustentabilidade social figura como um diferencial fundamental na seleção de fornecedores, uma vez que gerentes e consumidores ao tomarem suas decisões sobre compra têm preferido empresas socialmente responsáveis. Após a pandemia, este item se tornou ainda mais importante, uma vez que muitas empresas tiveram suas cadeias de suprimentos expostas (THOMAS *et al.*, 2021). Em se tratando de cadeias de suprimentos, Tondolo *et al.* (2020) acrescentam que a preocupação das empresas está em identificar fornecedores com uma conduta ética e que adotem práticas socialmente responsáveis.

O comportamento ético percebido de uma organização leva à confiança do cliente e ao potencial de uma marca para provocar uma resposta emocional positiva nos consumidores (BUSSE, 2016). O fato de que um ambiente empresarial ético afeta as atitudes e os comportamentos dos funcionários também é bem reconhecido na literatura. Pesquisas desenvolvidas sugerem que a instauração de códigos de conduta e a seleção de líderes organizacionais socialmente responsáveis são essenciais para alcançar e manter um comportamento ético em toda a organização e, assim, atender às solicitações relacionadas à sustentabilidade (BLOME; PAULRAJ, 2013). Ip (2003) salienta que o aumento da transparência nas atividades e nos processos de tomada de decisão em uma empresa ajuda a promover a ética no trabalho e aumentar a eficiência dos funcionários.

Claycomb e Frankwick (2010) sugerem que uma das formas de diminuir a incerteza nas parcerias comprador-fornecedor é buscar fornecedores no mercado que tenham uma forte reputação positiva. A reputação de uma empresa é de grande valia para o comprador ponderar se deve ou não fazer negócios com ela. Desta forma, existe uma esperança de que as firmas internacionais, investindo e fazendo negócios com fornecedores na China, tendam a aumentar o nível da ética empresarial e a responsabilidade social das empresas chinesas em relação aos seus trabalhadores (KRUEGER, 2009).

2.2.2.1 Problemas de Sustentabilidade Social

Para Tang, Yam e Koopman (2020), o comportamento das empresas em desacordo com a ética e em prol unicamente da organização tem relação com as ações que os membros desenvolvem para o bom funcionamento da empresa, mas que ferem os valores da sociedade, costumes e padrões de conduta adequados. Em todo o mundo, exemplos desses atos são típicos e podem ser vistos no cotidiano das empresas.

Salários baixos, horas extras forçadas, más práticas de saúde e segurança, condições de trabalho precárias e as ameaças de demissão são alguns dos problemas de sustentabilidade

social mais comuns da cadeia de suprimentos (BUSSE, 2016; MAJUMDAR; SHAW; SINHA, 2020). Junto a isso, alguns escândalos relacionados ao uso do trabalho escravo e condições precárias de trabalho na cadeia de suprimentos de varejistas, como Primark, Walmart e Via Veneto, alertaram para a importância da seleção de fornecedores socialmente responsáveis e da adoção de princípios éticos pelas empresas parceiras (TONDOLO *et al.*, 2022).

Por exemplo, a história do desabamento do Rana Plaza em Bangladesh, no ano de 2013, ilustra um desastre de escala global em relação ao sofrimento humano no seu local de trabalho, que com suas 1.133 mortes e 2.438 feridos é visto como um dos piores acidentes industriais da história. Este desastre provocou indignação com as condições de trabalho e segurança nas fábricas de roupas e a falta de supervisão dos varejistas para com seus fornecedores (JACOBS; SINGHAL, 2017).

Lee e Tang (2018) sinalizam que além do caso de Bangladesh, existem fornecedores não compatíveis com os regulamentos ambientais, de saúde e segurança dos funcionários, operando fábricas inseguras em muitos outros países, como China, Camboja e Vietnã, onde as empresas multinacionais estão sendo pressionadas para melhorar a conformidade de seus fornecedores nestes países.

Dufour, Andiappan e Banoun (2019) recordam do escândalo da Foxconn, na China, em 2010, no qual condições desumanas de trabalho resultaram em vários suicídios de funcionários em suas fábricas e dormitórios e fizeram inúmeros investidores orientados pela ética venderem as ações da empresa. Em decorrência disso, a Foxconn foi obrigada a melhorar as condições de trabalho e aumentar os salários de suas fábricas que produzem iPhones e iPads para a Apple (HE; PERLOFF, 2013).

Outro exemplo de condições de trabalho desfavoráveis vem das chamadas fábricas de suor na China. Um estudo identificou 20 fábricas que fornecem brinquedos para marcas ocidentais conhecidas, como Disney, Mattel, dentre outras, nas quais os trabalhadores eram forçados a trabalhar até 16 horas por dia durante 6 ou 7 dias por semana, por apenas US\$ 60 por mês (HE; PERLOFF, 2013).

Alguns anos antes, Fox, Donohue e Wu (2005) alertaram para o fato dos investimentos das empresas estrangeiras ocidentais na China virem acompanhados de riscos relacionados à oferta de mão-de-obra barata e pronta, o que dificulta o respeito às condições dos trabalhadores, e como muitas multinacionais optaram por terceirizar a sua produção para países em desenvolvimento, a fim de reduzir os custos, não é novidade que esta economia

resultou em trabalhadores enfrentando más condições de trabalho, ausência de direitos, baixos salários e até mesmo mão-de-obra infantil (KOLK; HONG; VAN DOLEN, 2010).

Por conta disso, a preocupação das empresas chinesas com a conscientização sobre os problemas ambientais e sociais se transformou num item crítico desde a década passada, principalmente em se tratando de abusos trabalhistas (KOLK; HONG; VAN DOLEN, 2010). Khan *et al.* (2020b) defendem esta posição e conseguiram comprovar que atividades de responsabilidade social de pequenas e médias empresas chinesas têm uma influência significativa no desempenho destas e que o engajamento em empreendimentos sociais e ambientais leva a maiores ganhos financeiros e não financeiros.

Saúde e segurança ocupacional, níveis salariais e outros padrões de direitos humanos recebem menos atenção das organizações, devido ao conflito que ocorre entre a necessidade de operar de forma lucrativa e a decisão por agir de maneira socialmente responsável atendendo aos padrões atuais (ECONOMIST IMPACT, 2022). Trautrimis *et al.* (2020) destacam que a pandemia do Covid-19 aumentou a vulnerabilidade dos trabalhadores de se encontrarem em condições de exploração, porém, por outro lado, a atenção às questões sociais também aumentou durante a pandemia, devido aos efeitos negativos que o coronavírus ocasionou na saúde, segurança e bem-estar humanos, a perda de empregos e a desigualdade econômica (KLYMENKO; LILLEBRYGFJELD HALSE, 2021).

A fim de abolir iniciativas socialmente condenáveis, Nunes, Park e Shin (2021) sugerem que as empresas passem a considerar o quanto as questões éticas associadas à conduta irresponsável impactam a vida dos trabalhadores e trazem riscos para o seu desempenho e a continuidade de suas operações. Ro, Su e Chen (2016) argumentam que lacunas entre as percepções de comportamento antiético de um comprador e fornecedor influenciam negativamente a satisfação do relacionamento e também trazem riscos ao desempenho. A presença de comportamentos antiéticos e as práticas desleais afetam a duração do relacionamento estabelecido entre o comprador e o fornecedor (KAYNAK *et al.*, 2015).

O trabalho decente para todas as pessoas é uma ambição dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU. Porém, algumas pesquisas indicam que as condições para alcançar este objetivo têm diminuído em várias partes do mundo (LEBARON, 2021). Apesar de inúmeras iniciativas de conformidade com o trabalho decente, as estratégias de redução de custos, tanto para fornecedores como para compradores, não levam em consideração seus efeitos nas condições de trabalho (HASLE; VANG, 2021).

Hill *et al.* (2009) alertam que os compradores também precisam entender os impactos de suas ações e decisões na sua reputação. Estes autores semearam o interesse pelas emoções

na gestão da cadeia de suprimentos, relatando como os fornecedores consideram o comportamento antiético das empresas compradoras uma quebra de contratos psicológicos. Motro *et al.* (2018) também defendem a importância de entender como as emoções são capazes de influenciar o comportamento antiético. Porém, a lacuna que será estudada nesta pesquisa é como o comportamento antiético, ou seja, os danos na dimensão social da sustentabilidade relacionados às condições de trabalho que o fornecedor proporciona aos seus funcionários são capazes de influenciar as emoções dos profissionais de compras, o que está alinhado com as questões que Ghorbani *et al.* (2013) buscaram explicar, que são as motivações e meios pelos quais as pessoas tentam compensar os outros por suas decisões antiéticas.

2.2.3 Influência das Emoções

O estudo das emoções transformou-se num foco respeitável na ciência organizacional (KUMAR; VAN KLEEF; HIGGINS, 2019). Durante as últimas décadas, os pesquisadores têm buscado entender como o estado afetivo e as emoções exercem influência no julgamento e na tomada de decisão das pessoas (ANGIE *et al.*, 2011; POLYVIUO; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022; PULLES; LOOHUIS, 2020), uma vez que as emoções carregam um conteúdo semântico específico e são sentidas devido a uma experiência subjetiva específica e, conseqüentemente, levam a impulsos comportamentais específicos (BÖHM, 2003).

De acordo com Kumar, Van Kleef e Higgins (2019), as emoções são experiências que causam grande impacto nas escolhas estratégicas, moldando julgamentos e a tomada de decisões. Elas podem desempenhar um papel passivo na tomada de decisão, sendo apenas emoções experimentadas no passado e que podem influenciar as preferências das pessoas, e podem ter um papel ativo, no qual a experiência sucessiva de uma emoção pode gerar diferentes escolhas para responder ao evento estimulante (FESSLER; PILLSWORTH; FLAMSON, 2004).

As preferências pessoais podem ser consideradas gatilhos que desencadeiam emoções (CROSON *et al.*, 2013), as quais possuem uma influência crítica no comportamento das pessoas (KUMAR; VAN KLEEF; HIGGINS, 2019) e na escolha moral (TANGNEY; STUEWIG; MASHEK, 2007). As emoções autoconscientes são cognitivamente mais complexas do que outras emoções e variam diariamente, porque são frequentemente

despertadas por comportamentos e eventos dinâmicos na vida diária (MIRANDA; WELBOURNE; SARIOL, 2020; TANG; YAM; KOOPMAN, 2020).

Angie *et al.* (2011) apontam que as emoções negativas, como tristeza, desgosto e culpa são mais influentes na tomada de decisão e foram assinaladas por prejudicar as ações de autorregulação e aumentar as tendências de retirada dos relacionamentos (PULLES; LOOHUIS, 2020). Elas podem ser alusivas a problemas que a aliança está encarando e motivam as partes a resolver estas discrepâncias (KUMAR; VAN KLEEF; HIGGINS, 2019). Ki, Lee e Kim (2017) ressaltam que as emoções negativas levam a uma decisão avessa à recompra.

Em contrapartida, as emoções positivas facilitam o comportamento autorregulador e, assim, seguem comportamentos relacionais construtivos, como a cooperação, pois permitem que cada pessoa aprecie melhor o outro, resultando em uma melhor compreensão mútua e maior satisfação relacional (PULLES; LOOHUIS, 2020). Além disso, as emoções positivas do comprador nas alianças comerciais levam a um impacto positivo na lealdade para comprar de novo (KI; LEE; KIM, 2017) e podem tornar os funcionários mais responsáveis social e ambientalmente em comparação com os outros (KHAN *et al.*, 2020a).

Evidências confirmam que também é comum que as emoções ingressem no local de trabalho (ECKERD, 2016). Polyviou *et al.* (2018) demonstraram que os gestores são influenciados por suas emoções, e com seus estudos trouxeram contribuições para a literatura em gestão comportamental da cadeia de suprimentos. Por exemplo, as novas informações, experiências e emoções encaradas durante a crise causada pela pandemia podem determinar uma mudança de comportamento nas pessoas, tanto no ambiente familiar como no empresarial (MARQUES; SERRASQUEIRO; NOGUEIRA, 2021).

Dufour, Andiappan e Banoun (2019) apresentam outro exemplo de manifestação da emoção, como o caso de um *stakeholder* que sinta culpa ou remorso em relação a uma organização, influenciando-o a agir contra ela quando percebe uma violação a algum padrão moral ou regras pré-definidas, culminando por afetar a intenção dele de se engajar em compromissos futuros com a empresa.

Kumar, Van Kleef e Higgins (2019) afirmam que é de suma importância considerar o papel das emoções no desenvolvimento de alianças comerciais. O desafio das companhias é administrar as emoções de tal forma que facilitem o alcance dos objetivos, não permitindo que elas sejam tão intensas, que se tornem difíceis de serem controladas. Este é o caso de sentimentos de raiva, que precisam ser moderados para evitar a escalada de dificuldades.

Belhadi *et al.* (2021b) ressaltam que a relação diádica entre comprador e fornecedor é composta por incertezas quanto à satisfação de requisitos das partes e a possibilidade da outra parte se comportar de forma oportunista e anular o que foi previamente estipulado. Uma vez que a decisão pela continuidade ou não dos fornecedores é baseada não apenas em processos racionais, mas também em processos emocionais (POLYVIOU *et al.*, 2018), é de suma importância estudar o papel das emoções para entender os comportamentos éticos (GHORBANI *et al.*, 2013) e as interações nesta díade comprador-fornecedor (PULLES; LOOHUIS, 2020). Apesar disso, pesquisas dentro da cadeia de suprimentos que consideram a influências das emoções nas tomadas de decisões e julgamentos durante as interações comprador-fornecedor são relativamente escassas (POLYVIOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022; PULLES; LOOHUIS, 2020).

2.2.3.1 Culpa

A culpa é o resultado de uma transgressão moral ou social (CRYDER; SPRINGER; MOREWEDGE, 2012; GHORBANI *et al.*, 2013; LICKEL; STEELE; SCHMADER, 2011; MOTRO *et al.*, 2018). Ela é um componente do grupo de emoções autoconscientes negativas (CRYDER; SPRINGER; MOREWEDGE, 2012; ILIES *et al.*, 2013; MCMURRAN, 2011), que leva à autorreflexão (TANGNEY *et al.*, 1996), sendo parte das emoções que envolvem a avaliação ética (BÖHM, 2003; GHORBANI *et al.*, 2013).

A culpa é uma sensação desagradável e gera um desejo de enfrentar o problema que está causando este estado emocional (ANTONETTI; BAINES; JAIN, 2018). Ela está associada à possibilidade de o indivíduo estar errado ou que os outros tenham essa percepção sobre ele (POLYVIOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022), ou quando o indivíduo reconhece que atuou em um evento ou teve um comportamento antiético (TANG; YAM; KOOPMAN, 2020). Alguns anos antes, Ki, Lee e Kim (2017) afirmaram que a emoção da culpa atua como um indicador para os indivíduos de que eles violaram suas normas pessoais ou sociais, o que leva à impossibilidade destes conseguirem sustentar o seu padrão de comportamento correto e moral em determinada situação (BERNHARD; LABAKI, 2021; ILIES *et al.*, 2013; KOUCHAKI; OVEIS; GINO, 2014; POLYVIOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022; VAN KLEEF; HOMAN; CHESHIN, 2012).

Ela afeta os indivíduos que a sentem através da empatia, ou seja, quando a pessoa culpada é capaz de assumir a perspectiva da vítima (GHORBANI *et al.*, 2013; TANGNEY; STUEWIG; MASHEK, 2007), uma vez que remete à pessoa culpada a responsabilidade por

um resultado negativo (PAHARIA, 2020). Ademais, a culpa é também um sentimento a ser evitado por todos (CRYDER; SPRINGER; MOREWEDGE, 2012).

Para Ghorbani *et al.* (2013), a cultura, os valores e a personalidade podem influenciar os níveis da culpa, fazendo a pessoa assumir a responsabilidade pela decisão que tomaram e buscar uma maneira de desfazer o mal, desejando ter se comportado de maneira diferente (TANGNEY *et al.*, 1996) e buscando corrigir suas falhas (KOUCHAKI; OVEIS; GINO, 2014). Cryder, Springer e Morewedge (2012) declararam que a culpa pode ocorrer quando uma pessoa se sente responsável por uma situação ruim que afetou outros indivíduos.

A emoção da culpa pode levar à mudança de comportamento (BÖHM, 2003; ELGAAIED, 2012) e está associada a consequências e autoavaliação negativas para a própria pessoa que a sente (ANTONETTI; BAINES; JAIN, 2018; KOUCHAKI; OVEIS; GINO, 2014). Pessoas na posição de culpadas podem desenvolver sentimentos de que tiraram proveito ou exploraram outros indivíduos (KOUCHAKI; OVEIS; GINO, 2014) e, desta forma, tendem a diminuir o comportamento antiético por meio do aumento do processamento deliberativo e da reflexão pelas escolhas que fizeram (MOTRO *et al.*, 2018).

A declaração da culpa, ou seja, a situação de sentir-se mal por algo demonstra sensibilidade às preocupações da outra pessoa e revela ao outro que você tem a intenção de acertar as coisas, independentemente de você se sentir pessoalmente responsável pelo que aconteceu (PARKINSON; ILLINGWORTH, 2009). Por conta disso, a culpa tende a levar as pessoas a considerações mais cuidadosas (MOTRO *et al.*, 2018) e pode aumentar a percepção de risco (KOUCHAKI; OVEIS; GINO, 2014).

A culpa pode ser experimentada em resposta a um comportamento passado e depende da reflexão sobre o que aconteceu para sua ativação (CRYDER; SPRINGER; MOREWEDGE, 2012), frequentemente, gerando resultados ruins. Ela não se limita aos casos em que o eu pessoal é considerado responsável pelo delito (BERNHARD; LABAKI, 2021), podendo ser atribuída a alguém, seja por sua real culpa ou culpa dos outros (POLYVIYOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022). A culpa também pode ser sentida em determinados momentos, quando uma pessoa culpa outro indivíduo por algo que ocorreu e esta decisão faz com que ela precise lidar de forma potencial com as consequências da situação (KUMAR; VAN KLEEF; HIGGINS, 2019). Antonetti, Baines e Jain (2018) também reconheceram que comportamentos indiretamente associados à pessoa e gerados por um agente externo são suficientes para provocar a emoção da culpa, pois quando existe uma conexão entre o individual e o coletivo, a culpa por associação torna-se possível (BERNHARD; LABAKI, 2021).

Desta forma, vários pesquisadores expandiram a literatura sobre emoções autoconscientes e passaram a utilizar o termo culpa vicária ou culpa baseada em grupo para definir as emoções experimentadas em resposta às transgressões e fracassos de outros indivíduos (LICKEL *et al.*, 2005; LICKEL; STEELE; SCHMADER, 2011; MIRANDA; WELBOURNE; SARIOL, 2020; SCHMADER; LICKEL, 2006; TANGNEY; STUEWIG; MASHEK, 2007) ou quando a organização comete erros (MIRANDA; WELBOURNE; SARIOL, 2020). Afinal, como afirmam Chi, Friedman e Lo (2015), o mau comportamento organizacional pode provocar uma ampla gama de emoções nos seus membros.

A culpa vivenciada indiretamente está igualmente enraizada em um senso de responsabilidade, tal que os indivíduos se sintam responsáveis pelas transgressões cometidas pelo seu grupo como um todo (HERICHER; BRIDOUX, 2022; MIRANDA; WELBOURNE; SARIOL, 2020) e é mais provável de ser evocada quando as ações negativas dos outros trazem à mente alguma forma pela qual as pessoas se sentem cúmplices por estas ações censuráveis (LICKEL; STEELE; SCHMADER, 2011). As pessoas ainda podem se sentir culpadas na medida em que acreditam que deveriam ter sido capazes de prever, controlar o comportamento e impedir o erro da outra pessoa que cometeu as ações moralmente questionáveis (LICKEL *et al.*, 2005; SCHMADER; LICKEL, 2006).

Hericher e Bridoux (2022) salientam que a culpa vicária funciona da mesma forma que a culpa eliciada por uma transgressão moral pessoal e/ou dano feito pessoalmente a outras pessoas. Apesar da culpa baseada em grupo ser uma emoção de valência negativa, estudos comprovam que ela é capaz de desencadear intenções comportamentais benevolentes e motivar práticas empresariais mais morais (BERNHARD; LABAKI, 2021).

Ela pode ser sentida como uma reação às ações e à história de grupos do qual as pessoas fazem parte ou até mesmo em relação a eventos distantes no tempo e no lugar (LICKEL; STEELE; SCHMADER, 2011). Com a intenção de exemplificar, Lickel, Steele e Schmader (2011) citam o caso de alemães que podem hoje se sentir culpados pela história do que ocorreu no Holocausto ou americanos brancos que se sintam culpados pela história da escravidão dos povos negros que ocorreu na América - corroborando, assim, com os achados de Doosje *et al.* (2006), que indicam que as pessoas que vivem hoje podem experimentar reações emocionais, como a culpa coletiva, por causa de sua proximidade com os culpados pelas transgressões em termos de associação de grupo compartilhada com seus ancestrais.

Dufour, Andiappan e Banoun (2019) indicam outro exemplo, como o caso de um investidor que possa sentir emoções negativas ao investir em uma empresa que produz minas

terrestres que mataram civis, mas cujas ações fornecem lucros. Porém, a pressão sentida pode fazer com que certos investidores vendam suas ações para resolver o dilema ético.

Bernhard e Labaki (2021) e Hericher e Bridoux (2022) alertam que faltam evidências na literatura sobre o impacto da culpa vicária em um contexto organizacional. Esta culpa é usualmente sentida por um indivíduo como uma resposta às ações de outras pessoas do grupo social ou da empresa pela associação que existe entre as partes. Porém, no caso desta pesquisa, almeja-se estudar a experiência da culpa vicária no caso de um profissional de compras que faz negócios e desenvolve parceria com uma empresa que não preza pela dimensão social da sustentabilidade para com seus funcionários.

2.2.3.2 Confiança

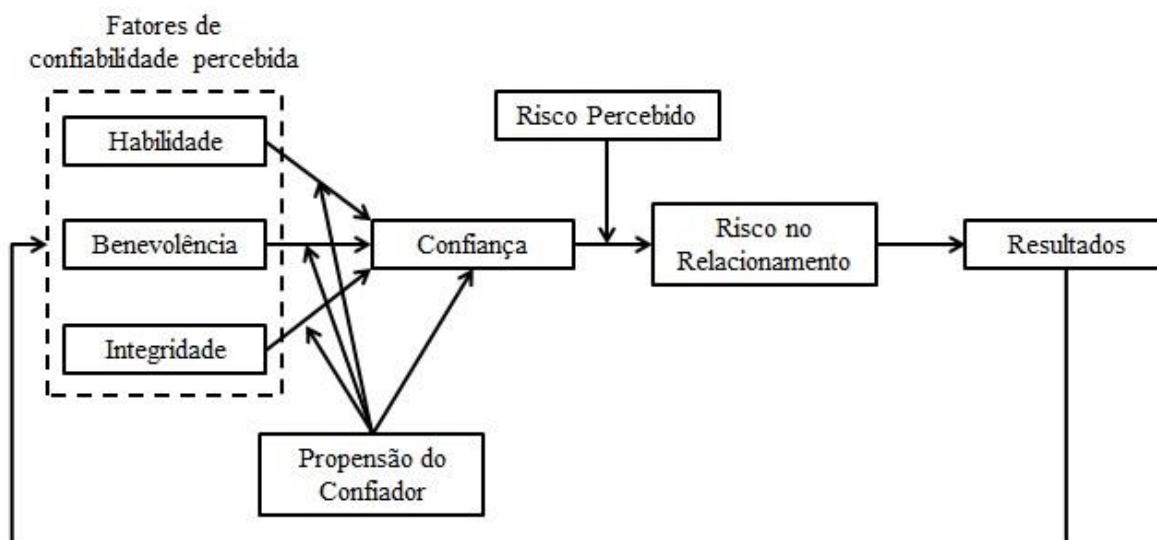
A confiança é um tema amplamente estudado na literatura. Mayer, Davis e Schoorman (1995) alertaram vários anos atrás que o interesse pelo estudo da confiança iria aumentar devido a mudanças na composição da força de trabalho e na organização do trabalho. Ela é necessária para que os relacionamentos funcionem com sucesso e satisfação (HILL *et al.*, 2009), sendo de modo incomum, considerada um lubrificante da sociedade, por facilitar as transações (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; PIRSON; MARTIN; PARMAR, 2017).

A confiança é definida como a disposição de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que a outra realizará uma determinada ação importante para o confiador, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar essa outra parte (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; PIRSON; MALHOTRA, 2011). Importante salientar que a definição de confiança é feita como uma expectativa, ao invés de uma convicção, o que reflete uma antecipação incerta do comportamento futuro da parte confiável (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998a).

Mayer, Davis e Schoorman (1995) propõem um modelo de confiança com três características que aparecem com frequência na literatura: habilidade, benevolência e integridade. A habilidade é o grupo de habilidades, competências e características que permitem que uma parte tenha influência em algum domínio específico. A benevolência é a medida em que se acredita que um confiável quer fazer o bem ao confiador. A integridade envolve a percepção do confiador de que o confiável adere a um conjunto de princípios que o confiador considera aceitável. Mesmo considerando a presença destas três características, os níveis de confiança serão ainda determinados por fatores contextuais, como os riscos

envolvidos, o equilíbrio de poder no relacionamento, a percepção do nível de risco e as alternativas disponíveis ao confiador. Este modelo é apresentado na Figura 1.

Figura 1: Modelo proposto de confiança



Fonte: Adaptado de Mayer, Davis e Schoorman (1995).

A noção de confiança que é priorizada neste trabalho é a confiança benevolente ou de boa vontade, a qual é considerada como uma das emoções que influenciam a decisão pela continuidade de um fornecedor. As atribuições relativas à benevolência medem se a parte confiável demonstra boa vontade em relação ao confiador e se preocupa com o seu bem-estar (PIRSON; MALHOTRA, 2011). A confiança de boa vontade é um mecanismo de governança informal crucial que pode facilitar tanto a cooperação quanto a coordenação, promover o compromisso com o relacionamento e buscar ganhos em conjunto (SHEN *et al.*, 2020). Ela serve como um indicador dos valores morais de uma firma parceira (HILL *et al.*, 2009), indica a expectativa de uma parte de que a contraparte pretende desempenhar suas funções (GUO *et al.*, 2022), levando à orientação para um relacionamento de longo prazo (YAO *et al.*, 2021).

Chen *et al.* (2011) advertem que a construção da confiança é um processo lento. Ela representa um dos investimentos mais vitais que se pode fazer na criação de capital social (ELKINGTON, 1998). Pirson, Martin e Parmar (2017) apontam que valores pessoais e traços de personalidade são elementos que impactam no nível de confiança.

Se comportar de forma ética é uma condição necessária para que a confiança seja desenvolvida, porém essa atitude não é suficiente para que a confiança seja mantida (BELL;

OPPENHEIMER; BASTIEN, 2002). Além disso, a maioria das definições de confiança reforçam a noção de vulnerabilidade ao outro (ECKERD *et al.*, 2013), uma vez que, às vezes, a parte confiável de uma relação pode agir diferente do previsto (BLOIS, 2003).

A confiança nas relações comerciais é reconhecida como um aspecto fundamental nas negociações entre as empresas (BLOIS, 2003) e na seleção de fornecedores (ARVIDSSON; MELANDER, 2020). Seu estudo é importante tanto para os acadêmicos como para os gestores, sendo crucial monitorar os níveis de confiança, uma vez que quando estes ultrapassam um nível mínimo, a confiança se arruína rapidamente, assim como o relacionamento (BELL; OPPENHEIMER; BASTIEN, 2002).

Pirson, Martin e Parmar (2017) afirmaram que a confiança facilita as transações entre uma variedade de atores, incluindo empresas e partes interessadas, sendo pautada na perspectiva dos *stakeholders*. Mesmo sempre almejando estas transações confiáveis, as empresas podem não ser capazes de manter seus clientes, funcionários ou *stakeholders* para sempre, mas quanto maior for o respeito mútuo e a lealdade conquistada com as parceiras, maior é a chance de que a organização seja sustentável (ELKINGTON, 1998). Davis-Sramek *et al.* (2020) também defendem o papel da confiança para aprimorar o desempenho da sustentabilidade ambiental e social das organizações.

A confiança diminui a incerteza durante as transações e proporciona uma maior sensação de segurança e redução de riscos nas relações *business-to-consumer*, o que aumenta as intenções de recompra, sendo uma forma de mostrar a lealdade do cliente (CHOU; CHEN, 2018). A Apple é um exemplo de empresa que tem a lealdade dos clientes, pois mesmo enfrentando acusações de abuso contra fornecedores, não teve problemas em termos de confiança com seus clientes, os quais continuaram dispostos a comprar seus produtos (PIRSON; MARTIN; PARMAR, 2017).

A confiança, portanto, é um fator importante nas relações entre cliente e empresa (GUCKIAN *et al.*, 2018; PIRSON; MARTIN; PARMAR, 2017; ROHDEN; MATOS; CURTH, 2016) e, assim, marcas que visam à promoção de uma cultura corporativa ética podem reconstruir e transmitir mais confiança aos clientes, gerando mais fidelidade e melhorando as intenções de compra (GUCKIAN *et al.*, 2018).

Eckerd *et al.* (2013) acreditam que a confiança desenvolve-se à medida que os parceiros realizam interações repetidas que oportunizam identificar o aumento da confiabilidade que se pode ter em determinada empresa. Ela é capaz de manter grandes instituições produtivas e competitivas (PIRSON; MARTIN; PARMAR, 2017); porém, por outro lado, a falta de confiança entre os membros das organizações parceiras torna difícil

romper as fronteiras organizacionais e formar alianças valiosas (KUMAR; VAN KLEEF; HIGGINS, 2019).

A confiança sempre se origina de indivíduos, sendo que o seu alvo pode ser outra pessoa ou uma organização (FUOLI; VAN DE WEIJER; PARADIS, 2017). O grau em que os membros de uma empresa confiam na organização com a qual fazem negócios é chamado de confiança interorganizacional (HUANG; GATTIKER; SCHWARZ, 2008; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998a, 1998b). Ela se desenvolve no decorrer do tempo dentro das empresas, diminuindo a necessidade de monitoramento das atividades da firma parceira (ECKERD *et al.*, 2013).

Rottenburger e Kaufmann (2020) ressaltam que as relações na cadeia de suprimentos podem levar a colaborações bem-sucedidas e de longo prazo, mas também são vulneráveis a comportamentos oportunistas. O comportamento oportunista, normalmente visto como contraditório à confiança, ocorre quando um parceiro é motivado por interesse próprio e busca obter ganhos às custas de seus parceiros por meio de ações fraudulentas, enganosas ou ofuscantes (COLLIER; SARKIS, 2021). Nestes casos em que se percebe que os fornecedores demonstraram falta de integridade, surge a tendência de que os compradores reajam mais negativamente, uma vez que os fornecedores possivelmente tiveram a capacidade de agir de outra forma, mas optaram por um caminho que os fez intencionalmente prejudicar a empresa compradora focal (WANG; HUFF, 2007).

Por conta disso, a confiança é uma forma de reduzir a tendência das empresas de tirar proveito umas das outras, tendo o papel de facilitar os relacionamentos entre fornecedor e comprador (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998b). Blois (2003) afirmou que quando uma companhia confia em outra, a primeira faz suposições sobre os interesses da segunda e deve sempre surgir o questionamento quanto aos interesses da companhia confiável em se manter assim e se ela não poderia utilizar da vulnerabilidade da companhia confiante e, assim, tirar vantagem deste relacionamento.

Desenvolver a confiança, visando facilitar o relacionamento na cadeia de suprimentos, é um desafio (DAVIS-SRAMEK *et al.*, 2020; THOMAS *et al.*, 2016). Em uma relação comprador-fornecedor, a confiança é edificada pelo desempenho da troca, pelas negociações e pela resolução de conflitos (BELL; OPPENHEIMER; BASTIEN, 2002), pelo compartilhamento e pela disponibilidade de informações que permite que as empresas entendam melhor a rotina umas das outras (CHEN *et al.*, 2011), podendo ainda ser ampliada por meio da colaboração e cooperação, o que sempre leva a um melhor desempenho do fornecedor (GUO *et al.*, 2022; MAESTRINI *et al.*, 2021).

O desempenho das empresas na cadeia de suprimentos depende de um alto nível de confiança e forte compromisso entre as parcerias (CHEN *et al.*, 2011), sendo que os resultados das empresas quanto ao *triple bottom line* afetam as decisões de compra e os relacionamentos existentes (THOMAS *et al.*, 2016) e as quebras de contratos psicológicos também reduzem a confiança entre compradores e fornecedores (POLYVIOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022). As mudanças nas crenças e emoção da confiança podem ainda influenciar as intenções e o comportamento dos compradores com relação aos fornecedores, como a intenção de recompra ou a propagação de boca-a-boca negativo (WANG; HUFF, 2007).

A confiança já foi estudada associada às relações na cadeia de suprimentos por diversos pesquisadores (BELL; OPPENHEIMER; BASTIEN, 2002; CHEN *et al.*, 2011; ESSLINGER *et al.*, 2019; HUANG; GATTIKER; SCHWARZ, 2008; ROBERTS-LOMBARD; MPINGANJIRA; SVENSSON, 2017; WANG; HUFF, 2007; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998b), o que denota sua importância e justifica a realização deste trabalho, o qual será desenvolvido em torno da confiança benevolente e interorganizacional que os profissionais de compras da organização compradora sentem na organização fornecedora.

2.2.4 A Matriz de Kraljic

Os modelos de portfólio de compras receberam grande atenção, tanto no meio acadêmico quanto na área de negócios nos últimos anos, e os resultados dos estudos sugerem que eles são ferramentas eficazes para a seleção de estratégias de compras diferenciadas e alinhadas com as empresas (LEE; DRAKE, 2010).

Dentre estes modelos, a matriz de Kraljic é considerada um exemplo de profissionalismo operacional para a função de compras das empresas (FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015; GELDERMAN; VAN WEELE, 2003). Ela é uma ferramenta para compradores, que auxilia na seleção da estratégia de fornecimento mais adequada (FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015), visando minimizar a vulnerabilidade da oferta de produtos e maximizar o poder de compra (MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018).

Caniëls e Gelderman (2005) destacam que a matriz de Kraljic inspirou inúmeros pesquisadores a estudar o tema de portfólio de compras e a sua simplicidade de uso lhe trouxe popularidade (MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018). Ela já foi pesquisada na área

de suprimentos relacionada a práticas avançadas de operacionalização dos modelos de portfólio (GELDERMAN; VAN WEELE, 2003), ao poder e dependência entre o comprador e o fornecedor (CANIËLS; GELDERMAN, 2005; CANIËLS; GELDERMAN, 2007), ao mapeamento de commodities por meio de uma tomada de decisão multi-atributo para a definição de pesos para risco de fornecimento e impacto de lucro (PADHI; WAGNER; AGGARWAL, 2012).

Além disso, a matriz de Kraljic foi associada em outras pesquisas a iniciativas de gestão de suprimentos sustentáveis consideradas como uma capacidade de compras (DABHILKAR; BENGTSSON; LAKEMON, 2016), aos estilos de negociação com fornecedores (KANG *et al.*, 2018), à análise de decisão multiobjetivo para posicionar e quantificar itens dentro da matriz (MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018), a uma metodologia de *green purchasing* para avaliação e seleção de fornecedores incluindo os pilares da sustentabilidade (GARZON *et al.*, 2019), à indústria da construção (FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015), à probabilidade de compra de componentes remanufaturados (TONDOLO *et al.*, 2021b), dentre outros temas.

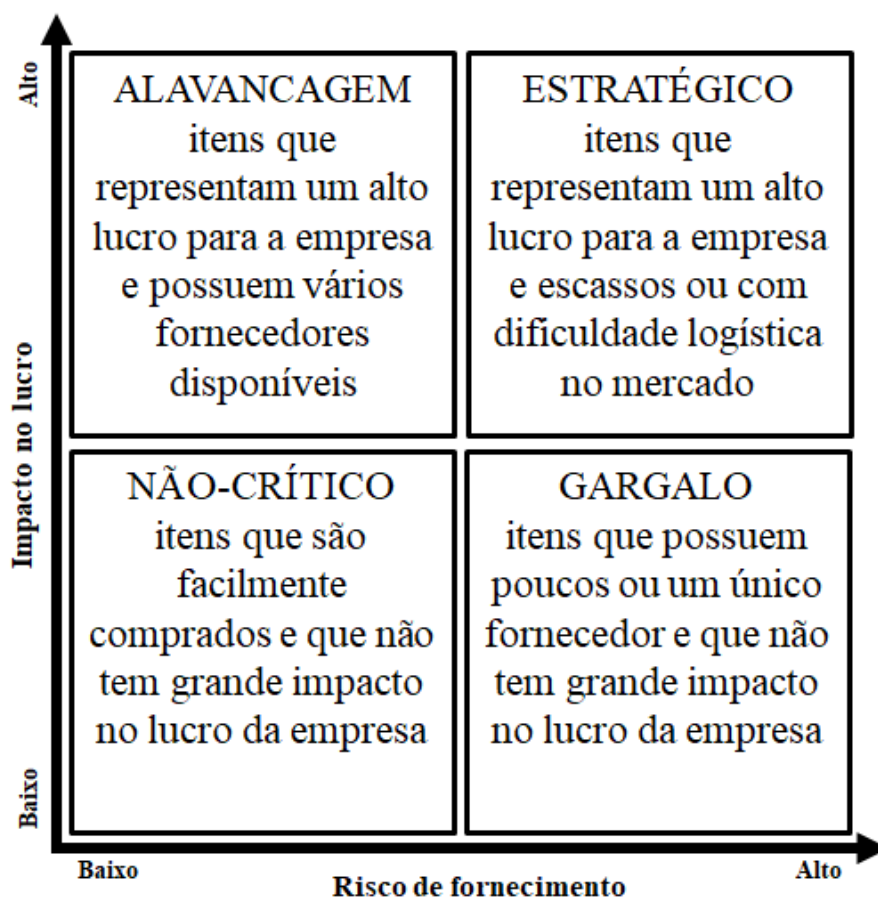
Esta matriz foi apresentada pela primeira vez em 1983, por meio da Revista *Harvard Business Review* (KRALJIC, 1983). Foi a primeira abordagem de portfólio para suprimentos criada e é usada como metodologia de portfólio de compras em muitas empresas (LEE; DRAKE, 2010; MELLO; ECKHARDT; LEIRAS, 2017; MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018).

Em sua pesquisa, Kraljic (1983) incentiva o gerenciamento de suprimentos voltado para o mercado global, a fim de ajudar as empresas a lidar com as incertezas de fornecimento, competição, escassez de matérias-primas e mudanças na tecnologia. Ele descreve que o impacto no lucro originado por um determinado item de suprimento pode ser definido em termos de volume adquirido, porcentagem do custo total de compra, impacto na qualidade do produto ou no crescimento da empresa. Já o risco de fornecimento é calculado com base na disponibilidade, quantidade de fornecedores, demanda competitiva, oportunidades de fazer internamente ou comprar fora, riscos de armazenamento e possibilidades de substituição.

Sendo assim, a matriz de Kraljic, apresentada na Figura 2, classifica os produtos intermediários adquiridos por uma empresa com base em duas dimensões: impacto no lucro e risco de fornecimento, os quais resultam em uma matriz com quatro quadrantes, classificando todos os itens comprados em categorias: estratégico (alto impacto no lucro, alto risco de fornecimento), gargalo (baixo impacto no lucro, alto risco de fornecimento), alavancagem (alto impacto no lucro, baixo risco de fornecimento) e não-crítico (baixo impacto no lucro,

baixo risco de fornecimento) (CANIËLS; GELDERMAN, 2007; FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015; KRALJIC, 1983; LEE; DRAKE, 2010; KRAUSE; VACHON; KLASSEN, 2009; MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018). Kang *et al.* (2018) ponderam que esta classificação auxilia os compradores a otimizar o tempo e recursos escassos para alcançar um melhor valor no negócio.

Figura 2: Matriz de Kraljic



Fonte: Adaptado de Kraljic (1983).

Produtos estratégicos representam um valor considerável para a organização em termos de grande impacto no lucro e alto risco de fornecimento. Produtos de gargalo têm uma influência moderada nos resultados financeiros de uma empresa. Produtos de alavancagem constituem uma parcela relativamente grande do preço de custo do produto final, porém são produtos com um risco de fornecimento relativamente baixo. Produtos não-críticos contam com muitos fornecedores alternativos e causam poucos problemas técnicos ou comerciais nas empresas (CANIËLS; GELDERMAN, 2007).

Ainda dentro da abordagem de Kraljic, após a classificação nos quadrantes, a empresa precisa determinar sua posição estratégica geral de fornecimento. Ela compara o seu próprio poder de barganha com o de seus fornecedores e, na sequência, posiciona os itens que foram identificados como produtos estratégicos em outra matriz de portfólio, de forma a desenvolver estratégias de compra e planos de ação que dependem de sua própria força e da força do mercado fornecedor (CANIËLS; GELDERMAN, 2005). Com os pontos fortes de compra da empresa comparados em relação aos pontos fortes do mercado fornecedor, emergem três posições de poder, as quais são associadas a três estratégias diferentes de atuação para o quadrante estratégico: explorar, balancear e diversificar os fornecedores (GELDERMAN; VAN WEELE, 2003; KANG *et al.*, 2018; PADHI; WAGNER; AGGARWAL, 2012).

2.2.4.1 A Importância da Classificação nos Quadrantes

A classificação dentro dos quadrantes auxilia as empresas a definir abordagens gerenciais diferenciadas para cada categoria de produto (CANIËLS; GELDERMAN, 2005; MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018), conduz a procedimentos apropriados de negociação, a fim de evitar conflitos entre comprador e fornecedor (KANG *et al.*, 2018) e influencia a decisão sobre a seleção dos fornecedores em situações de incerteza e falta de confiabilidade (KULL; OKE; DOOLEY, 2014). Esse enquadramento ainda ajuda que a empresa explore seu poder de compra em relação a fornecedores importantes e reduza seus riscos a um mínimo aceitável (KRALJIC, 1983).

Garzon *et al.* (2019) apontam que o comprador deve ter uma ampla visão dos critérios da empresa para encaixar cada material no correto quadrante dentro da matriz e, desta forma, executar os processos de compras adequados (FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015; LEE; DRAKE, 2010). Além disso, o equilíbrio de poder único e a dependência entre compradores e fornecedores também influenciam nas estratégias de compras e desempenham um papel significativo na abordagem Kraljic. Afinal, as empresas sempre dependem, em graus variados, de seu parceiro comercial (CANIËLS; GELDERMAN, 2005).

Para Kang *et al.* (2018), os profissionais de compras precisam alinhar os estilos de negociação aplicáveis em cada quadrante analisando os custos de mudança de fornecedores, o nível de dependência e a disponibilidade de fornecedores alternativos para os materiais. Se o item a ser comprado for de baixa dificuldade, é simples para o setor de compras efetuar contingências para minimizar o impacto de uma possível falha do fornecedor, seja mudando para um fornecedor diferente ou encontrando um fornecedor substituto imediato. Porém, se o

produto for de alta dificuldade de fornecimento, essas contingências podem não ser viáveis, majorando o risco da negociação de compras e possivelmente enfrentando problemas pelo caminho, independentemente do fornecedor selecionado (KULL; OKE; DOOLEY, 2014).

Este modelo de portfólio reconhece que não existe uma estratégia de compra perfeita, que possa ser aplicada a todos os tipos existentes de bens ou serviços a serem comercializados (FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015). Por conta disso, os compradores precisam flexibilizar seus estilos de negociação e nem sempre utilizam a abordagem mais recomendada na literatura para cada quadrante (KANG *et al.*, 2018).

Por fim, o simples enquadramento dos itens na matriz de portfólio de compras não deve ser considerado o fim da atividade de análise do portfólio. Sempre é válido que, posteriormente, seja realizada uma reflexão aprofundada para verificar se os itens realmente foram enquadrados nas posições corretas (FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015). Dentre os quatro quadrantes de classificação da matriz de Kraljic, neste estudo serão abordados apenas dois: o quadrante estratégico e o quadrante não-crítico. As recomendações para negociação destes produtos são apresentadas a seguir.

2.2.4.2 Quadrante Estratégico

O peso associado ao quadrante estratégico representa um cenário onde um produto é extremamente importante para a empresa, mas só é encontrado em um mercado muito específico (MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018), envolvendo itens mais complexos tecnologicamente (DABHILKAR; BENGTSSON; LAKEMON, 2016).

A recomendação geral para a gestão de fornecedores neste quadrante é manter uma parceria estratégica, devido à possibilidade de existir apenas um fornecedor para o bem (CANIËLS; GELDERMAN, 2005; KANG *et al.*, 2018). As técnicas de compras envolvem a troca regular de informações com fornecedores, visitas às empresas parceiras, o desenvolvimento conjunto de produtos entre o comprador e fornecedor (LEE; DRAKE, 2010) e, principalmente, a criação de relacionamentos contratuais de longo prazo e colaborativos, gerando uma interdependência total maior entre as empresas envolvidas (DABHILKAR; BENGTSSON; LAKEMON, 2016; FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015).

Porém, duas estratégias de compras adicionais também são utilizadas para itens estratégicos. É o caso de parceria fechada, devido a alguma patente ou poder de monopólio que o fornecedor tem em relação ao comprador e a situação de encerrar uma parceria por

questões de desempenho inaceitável do fornecedor, que façam o comprador reduzir sua dependência e procurar fontes alternativas no mercado (CANIËLS; GELDERMAN, 2005).

Garzon *et al.* (2019) alertam para que as empresas estejam sempre atentas ao mercado para o caso de itens estratégicos. A seleção de novos fornecedores para itens estratégicos é uma tarefa difícil devido aos seus impactos econômicos.

2.2.4.3 Quadrante Não-Crítico

Itens não-críticos são descritos como bens adquiridos mais simples, como vidro, chapas metálicas e tubos (DABHILKAR; BENGTTSSON; LAKEMON, 2016), representando componentes menos importantes para a empresa (MONTGOMERY; OGDEN; BOEHMKE, 2018). Lee e Drake (2010) e Mello, Eckhardt e Leiras (2017) destacam que estas são compras mais fáceis de serem gerenciadas e que os compradores devem focar na redução dos custos de transação.

Estes itens são fáceis de serem substituídos (FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015) e possuem vários fornecedores no mercado, o que causa poucos problemas comerciais. A recomendação para os profissionais de suprimentos é agrupar os requisitos de compras ou a solicitação de pedidos individuais, visando reduzir ações e custos indiretos com logística e administração (CANIËLS; GELDERMAN, 2005).

A técnica de compras mais recomendada envolve aumentar o poder de compra da empresa pela padronização de produtos e processos (FERREIRA; ARANTES; KHARLAMOV, 2015) e pelo agrupamento de requisitos de seleção de fornecedores. A interdependência total entre comprador e fornecedor é baixa (DABHILKAR; BENGTTSSON; LAKEMON, 2016).

2.2.4.4 Críticas à Matriz de Kraljic

Apesar de ser uma metodologia amplamente usada pela área de suprimentos, a matriz de Kraljic também recebe críticas de alguns pesquisadores. Garzon *et al.* (2019) criticam o fato de que apenas dois critérios são levados em consideração na classificação, o risco de fornecimento para o mercado e os gastos com a compra dos materiais. Padhi, Wagner e Aggarwal (2012) criticam a subjetividade e a falta de rigor analítico para a avaliação e inclusão dos itens nos quadrantes. Gelderman e Van Weele (2003) criticam a dificuldade na mensuração das dimensões associadas ao impacto no lucro e ao risco de oferta.

Padhi, Wagner e Aggarwal (2012) alertam os compradores para o fato de que o posicionamento subjetivo de materiais dentro da matriz pode levar a resultados errôneos e afetar negativamente a seleção da estratégia de compras e, conseqüentemente, as negociações. Apesar das críticas, o modelo da matriz de Kraljic ainda serve de base para muitas outras abordagens de compras que foram desenvolvidas na literatura (MELLO; ECKHARDT; LEIRAS, 2017).

Ainda existe a questão da sustentabilidade, que hoje se tornou uma demanda crescente. Ela não era um tema abordado quando foi proposto o modelo da matriz de Kraljic (MELLO; ECKHARDT; LEIRAS, 2017). Krause, Vachon e Klassen (2009) propõem que para alcançar uma gestão de suprimentos sustentável, os profissionais de gerenciamento de suprimentos que usam o portfólio de compras Kraljic devem adaptá-lo para incluir a sustentabilidade como um critério-chave de desempenho em todos os quatro quadrantes, ou seja, questões quanto à minimização de riscos e custos podem ter que ser atenuadas para atingir os objetivos das compras sustentáveis.

Para itens estratégicos, a inclusão da sustentabilidade como uma prioridade competitiva pode significar ênfase suplementar na inovação e na colaboração cruzada, para assegurar que os parceiros da cadeia de suprimentos enfatizem a sustentabilidade durante o desenvolvimento de novos produtos, a fim de minimizar os impactos ambientais e sociais (KRAUSE; VACHON; KLASSEN, 2009). Já para itens não-críticos, a opção pela sustentabilidade pode não ser muito difícil, uma vez que existem mais fornecedores disponíveis no mercado. Nesse caso, pode ser possível implantar a exigência de uma certificação de terceiros quanto às operações e práticas dos fornecedores a ser apresentada às firmas compradoras (KRAUSE; VACHON; KLASSEN, 2009).

Este estudo assume que a importância estratégica do item de suprimento que está sendo comprado pode impactar na culpa e na confiança que o comprador possa sentir em relação ao fornecedor e, conseqüentemente, influenciar nas decisões pela continuidade da parceria.

2.2.5 Interrupção de Fornecimento

O tema das interrupções de fornecimento é uma área que tem recebido atenção na literatura da cadeia de suprimentos nos últimos anos (ECKERD *et al.*, 2013). Exemplos de interrupções na cadeia de suprimentos incluem uma greve de trabalhadores, desastres naturais em instalações de fabricação, fornecedores que enfrentam dificuldades financeiras para

fabricar um componente crítico para seu cliente (CANTOR; BLACKHURST; CORTES, 2014), paradas portuárias, acidentes, comunicação deficiente, falta de peças, problemas de qualidade, questões operacionais, disputas trabalhistas e até mesmo o terrorismo, todos sendo capazes de gerar impactos negativos na cadeia de suprimentos em diversos segmentos do mercado (BUTT, 2021).

Situações reais destas interrupções foram sentidas pelas empresas ao longo dos anos, como o terremoto em Taiwan que afetou fabricantes de computadores Dell e Apple em 1999; o furacão Floyd que inundou a fábrica da Daimler-Chrysler em Greenville em 1999, o surto da doença da vaca louca que causou escassez de artigos de couro na Europa em 2001, o surto de SARS que afetou as cadeias de suprimentos de tecnologia da informação em 2003, o incêndio na fábrica de eletrônicos no Novo México, que causou US\$ 400 milhões em vendas perdidas na Ericsson, e as ações terroristas de 11 de setembro que paralisaram as redes de transporte nos Estados Unidos (NATARAJARATHINAM; CAPAR; NARAYANAN, 2009). O tsunami japonês de 2011 e o desastre nuclear em Fukushima, a super tempestade Sandy em 2012 e a explosão química do Porto de Tianjin em 2015, são exemplos mais recentes de grandes interrupções na cadeia de suprimentos (AZADEGAN *et al.*, 2020).

Todavia, estudos que abordem, especificamente, os comportamentos dos profissionais de compras frente a estas rupturas são escassos (WANG *et al.*, 2022). Vários anos atrás, em 1983, Peter Kraljic já havia se tornado referência no assunto, ao alertar as empresas sobre a necessidade de gerenciar as oscilações em seu portfólio de fornecedores e, desta forma, controlar os custos das interrupções de fornecimento (KRALJIC, 1983).

Para Wagner e Bode (2008), uma interrupção da cadeia de suprimentos é caracterizada por um evento desencadeador não intencional e atípico, que ocorre em alguma das fases da cadeia de suprimentos ou em seu ambiente, que ameaça significativamente as operações comerciais normais das empresas que atuam nesta cadeia. Polyviou *et al.* (2018) esclarecem que uma interrupção no fornecimento é uma interrupção no fluxo das mercadorias de uma empresa fornecedora para uma empresa compradora e quando esta interrupção envolve componentes críticos, as empresas reagem com grande preocupação. Segundo Kaur, Kumar e Luthra (2022), as interrupções de fornecimento são distúrbios de longo ou curto prazo que impactam as atividades do dia-a-dia das organizações e a capacidade de alcançar objetivos, afetando as receitas, as vendas, as negociações, a disponibilidade de recursos e a força de trabalho.

De acordo com Butt (2021), uma interrupção de fornecimento pode afetar a funcionalidade de todos os participantes da cadeia de suprimentos, sendo eles *upstream* ou

downstream. Até mesmo pequenos atrasos nas entregas podem ocasionar perdas financeiras expressivas para as empresas e impactar substancialmente o lucro para os acionistas (FIKSEL *et al.*, 2015). Além disso, dependendo da sua gravidade, maior pode ser o risco de que ela termine em conflito entre as partes (REIMANN; KOSMOL; KAUFMANN, 2017).

Fiksel *et al.* (2015) salientam que as práticas da cadeia de suprimentos projetadas para manter os custos baixos em um ambiente de negócios estável, como a transferência da produção para países com os custos trabalhistas menores, podem aumentar os níveis de risco durante as interrupções. Estes fornecedores de nível inferior, apesar de pequenos, podem ser responsáveis por várias interrupções de fornecimento na cadeia de suprimentos e a falta de visibilidade do que ocorre dentro de suas instalações pode representar uma ameaça para as empresas (SHARMA; ADHIKARY; BORAH, 2020).

Sharma, Adhikary e Borah (2020) aconselham o monitoramento das ações e das capacidades dos fornecedores parceiros da empresa focal como forma de tentar gerenciar estas interrupções. Polyviou *et al.* (2018) recomendam que os fornecedores atuem através de procedimentos e ações que garantam a continuidade do fornecimento e, assim, evitem erros que possam induzir a empresa compradora a considerar o fornecedor desonesto e a interromper a compra. As companhias precisam também olhar além da lucratividade e garantir o bem-estar dos seus funcionários e dos funcionários dos seus fornecedores, sendo fundamental para evitar interrupções (SHARMA; ADHIKARY; BORAH, 2020).

As ocorrências disruptivas refletem uma falha de desempenho ou omissão do fornecedor e podem levantar dúvidas sobre a sua capacidade e seu interesse para evitar que eventos semelhantes ocorram no futuro (POLYVIYOU *et al.*, 2018). Com isso, surgem as intenções de troca manifestadas por um comprador, as quais são influenciadas pela renegação relacional com base nas emoções que ele experimenta neste tipo de situação, mesmo quando não há perda econômica imediata (BLESSLEY *et al.*, 2018). Situações de renegação ocorrem quando uma parte é capaz, mas não está disposta a cumprir as obrigações definidas pelo contrato e pela parceria (MIR; ALOYSIUS; ECKERD, 2017).

As decisões de troca de fornecedor feitas pelos compradores, quando ocorre uma interrupção, dependem da responsabilidade atribuída ao fornecedor pelo problema que causou a descontinuidade e das ações que ele irá tomar para resolver este problema (WANG *et al.*, 2022). A responsabilidade por um evento, ou seja, o locus de causalidade (MIR; ALOYSIUS; ECKERD, 2017) e o nível de satisfação que o comprador sente em relação ao desempenho do fornecedor e ao seu comportamento ético podem influenciar na forma como um comprador percebe a ação do fornecedor e causar o término das parcerias (CHEN;

RUNGTUSANATHAM; GOLDSTEIN, 2019). Dessa maneira, as decisões futuras dos compradores são afetadas pelo evento desencadeador da ruptura de fornecimento (WANG *et al.*, 2022) e pelas decisões anteriores relacionadas à seleção de fornecedores que interromperam fornecimentos (POLYVIOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022).

Ro, Su e Chen (2016) indicam que o locus de causalidade avalia se a causa percebida de um evento é interna ou externa ao ator, estando relacionada ao comprador ou se está localizada em algum lugar na produção ou distribuição do fornecedor. As descobertas de Polyviou *et al.* (2018) sugerem que um comprador fica mais insatisfeito quando a falha é devido a uma responsabilidade do fornecedor e não aos processos internos da empresa compradora. O comprador também atribui mais responsabilidade pelo comportamento errôneo do fornecedor quando a consequência negativa dos atos poderia ter sido controlada pela própria ação da empresa fornecedora, mas não o foi, tornando maior a possibilidade de descontinuidade (SOUZA *et al.*, 2022).

Em meio às ocorrências de interrupções de fornecimento, além da cadeia de suprimentos enfrentar problemas básicos com logística, estoques e infraestrutura, ela precisa lidar com questões urgentes de natureza delicada, como a ética, a confiança e o contrato psicológico (HILL *et al.*, 2009).

2.2.5.1 Contrato Psicológico

Blessley *et al.* (2018) afirmam que os contratos psicológicos se formam normalmente nas relações entre compradores e fornecedores e desempenham um papel crítico nos relacionamentos, afetando as decisões futuras. Eles derivam da crença nos termos percebidos pelas partes, os quais estão além do acordo de troca explícito (MIR; ALOYSIUS; ECKERD, 2017). O contrato psicológico pode ser transacional, tendo relação com a troca econômica e relacional, tendo relação com a troca social. Ambas as situações ainda podem ocorrer de forma combinada (BLESSLEY *et al.*, 2018).

Eckerd *et al.* (2013) ponderam que inúmeras são as situações em que compradores e fornecedores podem experimentar uma quebra de contrato imposta pela outra parte da relação no comportamento de tomada de decisão e na avaliação de justiça, em um contexto de cadeia de suprimentos. Esta quebra ocorre quando uma empresa percebe que as obrigações subjetivas de um parceiro de troca foram insuficientemente cumpridas (BLESSLEY *et al.*, 2018; ECKERD *et al.*, 2013; ESSLINGER *et al.*, 2019; HILL *et al.*, 2009; MIR; ALOYSIUS; ECKERD, 2017). No caso de uma quebra de contrato psicológico que abale o relacionamento

entre comprador e fornecedor, sentimentos de injustiça podem ser fomentados, o que manifesta as intenções de troca do fornecedor (BLESSLEY *et al.*, 2018).

Cabe salientar a diferença entre os conceitos quebra de contrato psicológico e violação do contrato psicológico, em que a quebra se relaciona com o aspecto cognitivo e a violação se relaciona com o aspecto emocional de uma falha no contrato psicológico. A violação refere-se ao conhecimento que os termos subjetivos do contrato psicológico foram quebrados, levando a reações negativas (ECKERD *et al.*, 2013) e ameaçando a continuidade da parceria entre as firmas (MIR; ALOYSIUS; ECKERD, 2017). Uma violação percebida do contrato psicológico pode ocorrer por meio de atos antiéticos sutis ou flagrantes que não protegem os direitos e interesses dos outros (HILL *et al.*, 2009).

Eckerd *et al.* (2013) destacam que um profissional, tanto comprador como fornecedor, que tem seu estado emocional abalado negativamente depois da quebra de um contrato psicológico, está passando pela violação do contrato psicológico. Este sentimento de violação do contrato psicológico é um mecanismo emocional que pode influenciar nas decisões dos compradores, relacionadas à troca de fornecedores (WANG *et al.*, 2022).

Usualmente, quando os compradores sentem que sofreram uma violação, eles também experimentam uma reação emocional negativa equivalente com a violação do contrato psicológico e exacerbada por causa da magnitude da consequência. Desta forma, quando os danos causados pela violação do contrato psicológico aumentam e são de grande gravidade, gerando até impactos econômicos no comprador, é provável que o comprador atribua ainda mais culpa ao fornecedor e esteja predisposto ao rompimento da parceria, apesar dos custos associados a esta opção (MIR; ALOYSIUS; ECKERD, 2017).

Blessley *et al.* (2018) e Eckerd *et al.* (2013) desmembram as situações de interrupção de fornecimento em duas possibilidades de atribuição de uma violação de contrato psicológico: a ruptura de fornecimento, quando o fornecedor tem a disposição para cumprir o contrato, mas não consegue por questões que estão fora do seu controle e a renegação de fornecimento, quando o fornecedor tem relutância em cumprir os contratos e ele opta por não exercer suas obrigações. A renegação está associada a emoções negativas mais fortes e gera impactos mais prejudiciais na relação entre os parceiros.

Em se tratando de renegação relacional, o comprador pode ponderar que o fornecedor não correspondeu aos termos do contrato psicológico da parceria firmada e considerar o comportamento impróprio e injusto devido à sua falha, mesmo que não haja prejuízo financeiro para o comprador. A renegação combinada pode trazer ainda mais percepções de atitudes injustas do fornecedor, uma vez que, neste caso, são afetados tanto os lucros como as

relações sociais, resultando em uma reação emocional mais grave e, possivelmente, maiores intenções de troca do fornecedor (BLESSLEY *et al.*, 2018).

2.2.5.2 Interrupções Causadas por Pandemias

Riscos catastróficos na cadeia de suprimentos eram considerados eventos excepcionais com baixa probabilidade de ocorrência e com possibilidade insignificante para causar interrupções de fornecimento (WAGNER; BODE, 2008). Porém, nos últimos anos, as organizações têm experimentado um número maior de surtos epidêmicos. Por exemplo, a OMS relatou 1.438 epidemias, entre 2011 e 2018, que geraram enormes impactos, como perda de vidas e desaceleração econômica (CHOWDHURY *et al.*, 2021; PAUL; CHOWDHURY, 2020).

No ano de 2012, Dasaklis, Pappis e Rachaniotis (2012) fizeram um alerta quanto à importância de abordar surtos epidêmicos em estudos acadêmicos, pois o quadro geral em que eles podem ocorrer mudou drasticamente. Os surtos epidêmicos representam um caso especial de risco na cadeia de suprimentos que se caracteriza pela existência de interrupção de longo prazo em escala imprevisível, propagação de interrupção simultânea na cadeia de suprimentos, propagação de surtos na população e interrupções simultâneas na oferta, demanda e infraestrutura logística (BUTT, 2021; IVANOV, 2020). El Baz e Ruel (2021) ponderam que as interrupções da cadeia de suprimentos causadas por pandemias podem ameaçar a capacidade da empresa de manter sua robustez, ou seja, sua capacidade de gerenciar flutuações regulares de forma eficiente sob circunstâncias normais, independentemente da ocorrência de grandes turbulências.

Ivanov (2020) recorda que a propagação do vírus Ebola, em 2014, impactou negativamente a logística global e levou a necessidade de construir um quadro de apoio à decisão para prever os impactos dos surtos epidêmicos e coordenar as políticas operacionais e logísticas durante e após a crise. Kumar e Chandra (2010) citam a gripe aviária A - H5N1 que teve a primeira morte humana relatada em Hong Kong, em 1997, que afetou o sistema de comércio e transporte de maneira extraordinária. A SARS, em 2003, gerou um impacto maior no ambiente de negócios internacional do que seus antecessores, pois paralisou as cadeias de suprimentos just-in-time, impediu a produção e o fluxo de bens e serviços entre países, restringiu as viagens e levou ao fechamento forçado de fábricas, apesar de não ter gerado um impacto tão pronunciado no setor manufatureiro, uma vez que muitas empresas asiáticas

tomaram medidas preventivas, assim que a epidemia se tornou conhecida (TAN; ENDERWICK, 2006).

Porém, nunca houve um momento em que as cadeias de suprimentos mundiais estiveram sob tão grande pressão, até situações como a pandemia de Covid-19 ocorrerem (BUTT, 2021). Nos outros surtos epidêmicos citados anteriormente neste trabalho, a recuperação da produção ocorreu em semanas, levando a pandemia de Covid-19 a ser diferente de todos estes eventos por causa de seus impactos e da sua magnitude, que contribuiu para o desligamento parcial ou total dos principais setores econômicos (XU *et al.*, 2020).

Em seus esforços para impedir a propagação do vírus, os países fecharam parcial ou totalmente suas fronteiras, o que também dificultou o fluxo de mercadorias, capital e pessoas (LIU; LEE; LEE, 2020). Um dos impactos mais significativos deste surto foi a mudança extrema entre oferta e demanda das empresas, o que transformou consideravelmente a cadeia de suprimentos (MARQUES; SERRASQUEIRO; NOGUEIRA, 2021). As restrições impostas pelos governos levaram à escassez de mão de obra, ingredientes ativos e matérias-primas (XU *et al.*, 2020). Além disso, a crise do Covid-19 depreciou drasticamente as taxas de câmbio e os preços de commodities (BUTT, 2021).

A pandemia gerou impactos diretos e indiretos nas empresas e fez a cadeia de suprimentos reconhecer que uma força de trabalho doente leva ao fechamento de indústrias inteiras (KOVÁCS; FALAGARA SIGALA, 2021), fazendo com que os prazos de entrega de materiais fossem drasticamente impactados e causando interrupções de fornecimento (IKRAM *et al.*, 2020). Para Kaur, Kumar e Luthra (2022), no caso da pandemia, os recursos são mais escassos quando ocorrem as interrupções e a incerteza dificulta a tomada de decisões devido à complexidade de situações de crise e devido à pressão do tempo para definir o que será feito.

A indústria automobilística, que faz parte do cenário deste estudo, foi uma das mais atingidas pela pandemia do que qualquer outra indústria (BUTT, 2021), pois como Xu *et al.* (2020) destacam, a maioria dos principais fabricantes de automóveis enfrentou paralisações de produção em algumas de suas fábricas na China e em outros países, fazendo a produção global para a indústria automotiva cair cerca de 13%. A Volkswagen fechou suas fábricas automotivas na China, devido a restrições de viagem e falta de peças. A General Motors reiniciou suas fábricas chinesas, mas com uma taxa de produção muito baixa, basicamente pelos mesmos motivos. A Hyundai fechou suas fábricas de montagem na Coreia do Sul,

principalmente devido à escassez de peças da China. As fábricas da Nissan na Ásia, África e Oriente Médio também interromperam suas produções.

Apesar disso, a pandemia alertou as empresas para os benefícios do fornecimento múltiplo, no qual existem vários fornecedores alternativos disponíveis para os produtos (KOVÁCS; FALAGARA SIGALA, 2021) e destacou a necessidade de compartilhamento interorganizacional de recursos e capacidades (EL BAZ; RUEL, 2021). Adicionalmente, a colaboração entre as partes interessadas é vital para o gerenciamento de interrupções de fornecimento e a continuidade dos negócios, quando ocorre a paralização das atividades comerciais, como a testemunhada nesta crise (KAUR; KUMAR; LUTHRA, 2022).

Por conta de seus impactos e em busca de soluções, uma quantidade significativa de pesquisas sobre a pandemia de Covid-19 nas disciplinas da cadeia de suprimentos foi publicada desde 2020 (CHOWDHURY *et al.*, 2021).

2.2.5.3 Continuidade do Fornecedor

Os casos de interrupções na cadeia de suprimentos funcionam como um alerta para algumas empresas quanto ao fortalecimento de seus esforços de continuidade de negócios com seus fornecedores (AZADEGAN *et al.*, 2020). À medida que os fornecedores apresentam as respostas para as rupturas de fornecimento, os compradores fazem novas suposições sobre estas capacidades das empresas e novas avaliações quanto à intenção de buscar ou não um novo fornecedor parceiro (WANG *et al.*, 2022).

Khan *et al.* (2020b) apontam que a correta gestão de fornecedores auxilia as empresas compradoras a atingirem seus objetivos de curto e longo prazo, obter matérias-primas de qualidade, alcançar uma produção sustentável e, assim, melhorar a sua reputação e imagem. Essa atitude visa assegurar que os relacionamentos entre comprador e fornecedor não sofram com incidentes negativos e aspirem pela continuidade de uma longa parceria de fornecimento (WANG *et al.*, 2022). O próprio gestor de compras é uma figura importante na tomada de decisão pela continuidade de um fornecedor (SOUZA *et al.*, 2022).

Quando o relacionamento entre as empresas é baseado na transparência das informações, elas são tidas como mais atrativas no momento da formação de parcerias na cadeia de suprimentos, uma vez que a transparência pode tornar o relacionamento entre compradores e fornecedores mais eficaz e eficiente (TONDOLO *et al.*, 2022). Roberts-Lombard, Mpinganjira e Svensson (2017) defendem que o comprometimento também é fundamental para a formação e manutenção de relacionamentos duradouros entre as empresas.

Kaynak *et al.* (2015) acrescentam que a prática em conjunto de políticas justas pela díade comprador-fornecedor auxilia na continuidade da parceria para o fornecimento de materiais.

As decisões que envolvem a continuidade da parceria lidam diretamente com a existência de um relacionamento de troca entre comprador e fornecedor, além da presença de altas normas relacionais (RO; SU; CHEN, 2016), as quais diminuem o oportunismo e aumentam as intenções de continuidade do relacionamento (POLYVIOU *et al.*, 2018).

O nível de satisfação experimentado com os serviços prestados durante a parceria também influencia na disposição das partes em continuar com o relacionamento (ROBERTS-LOMBARD; MPINGANJIRA; SVENSSON, 2017). Chen, Rungtusanatham e Goldstein (2019) alertam que o desempenho anterior do fornecedor também é uma condição necessária, mas não é suficiente para garantir a continuidade do relacionamento com a firma parceira.

Kaynak *et al.* (2015) destacam a importância que o respeito às atitudes e comportamentos éticos e imparciais tem nas relações comprador-fornecedor e da sua importância para a continuidade do relacionamento e aumento do valor do negócio. O tamanho do mercado de fornecimento também tem influência na continuidade do relacionamento, uma vez que no caso de um monopólio, o comprador é incapaz de mudar sua fonte de fornecimento e torna-se completamente dependente do fornecedor e de suas decisões, obrigando-o a continuar com o relacionamento (CHEN; RUNGTUSANATHAM; GOLDSTEIN, 2019).

Polyviou *et al.* (2018) pontuam que um comprador pode ser influenciado por suas emoções ao tomar decisões sobre a retenção de fornecedores no contexto de interrupção de fornecimento. Por exemplo, a raiva é uma emoção que tem influência na decisão de continuidade, levando à redução da probabilidade de tomar a decisão pela continuidade do fornecedor (SOUZA *et al.*, 2022). Por outro lado, a confiança é percebida como um elemento-chave no processo de construção do relacionamento e, assim, a existência de confiança entre as partes da díade comprador-fornecedor implica numa maior disposição para que elas se comprometam com o relacionamento, o que acabará por influenciar o nível de compromisso com a continuação do mesmo (ROBERTS-LOMBARD; MPINGANJIRA; SVENSSON, 2017).

No que tange à criticidade do item de suprimento, para fornecedores de itens estratégicos, a recomendação é pelo desenvolvimento e manutenção de relacionamentos estratégicos destinados a durar muitos anos atrelados a um bom desempenho do fornecedor para garantir a continuidade do relacionamento (CHEN; RUNGTUSANATHAM; GOLDSTEIN, 2019). No caso de itens não-críticos, a dependência do comprador e do

fornecedor é baixa (DABHILKAR; BENGTTSSON; LAKEMOND, 2016), não exigindo esforços sérios para a negociação colaborativa de continuidade do fornecedor, pois existem muitos fornecedores disponíveis no mercado (KANG *et al.*, 2018).

2.3 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES E DO MODELO TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste trabalho, hipóteses foram propostas e testadas dentro da pesquisa. Elas são os instrumentos de trabalho do pesquisador (KÖCHE, 2011, p. 108). As hipóteses são suposições feitas e testadas na tentativa de validar a resposta existente para um problema. Os resultados do estudo permitem validar ou refutar as declarações feitas nas hipóteses (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 111).

As hipóteses fixam a existência, a força e o sentido da relação entre as variáveis do estudo, indicando o quanto uma variável interfere na outra (GIL, 2002, p. 32-33). Elas precisam ser claras, sem ambiguidades e redigidas em forma de sentença declarativa (KÖCHE, 2011, p. 109), sendo que conduzem a uma verificação empírica e são inevitáveis para qualquer área de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 89).

Os testes de hipóteses são invenções humanas que são falíveis (HAYES, 2018, p. 116), uma vez que as hipóteses nem sempre são verdadeiras e podem ser ou não comprovadas com os dados obtidos nos resultados. O estudioso não tem certeza se elas serão ou não validadas quando as escreve. Neste estudo, as hipóteses propostas são correlacionais, elas visam determinar se as variáveis estão vinculadas e ainda como é a relação entre elas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 113-118).

A presente pesquisa apresentará hipóteses alinhadas aos objetivos específicos do estudo, baseando-se nas definições da literatura sobre os efeitos diretos e indiretos da variável dimensão social da sustentabilidade moderada pela criticidade do item de suprimento nas emoções da culpa e da confiança do profissional de compras, e na sua decisão pela continuidade do fornecedor.

De acordo com a Teoria da Avaliação, a emoção específica que mais provavelmente resultará de uma situação depende do grau em que a pessoa que enfrenta a situação problemática culpa outra entidade pelo dano e experimenta o potencial para lidar com o problema (KUMAR; VAN KLEEF; HIGGINS, 2019). Alinhado a isso, a culpa é um sentimento que ocorre quando alguém violou um padrão moral ou social pessoalmente relevante, sendo que indivíduos que experimentam a culpa podem se envolver em

autorreflexão na qual pensam profundamente sobre si mesmos e sobre as escolhas que fizeram (MOTRO *et al.*, 2018).

Adicionalmente, atividades ilegais e comportamentos antiéticos conduzidos por organizações em busca de vantagem competitiva levam os compradores a considerar os fornecedores como incorretos e a desenvolver emoção da culpa em relação à empresa fornecedora (KAYNAK *et al.*, 2015). Chi, Friedman e Lo (2015) corroboram ao afirmarem que a culpa e a vergonha vicárias podem ser experimentadas indiretamente quando os profissionais enxergam uma organização como errada.

Nos últimos anos, aumentou a pressão dos *stakeholders* para que as empresas adotassem políticas de sustentabilidade e, principalmente, para que operassem de maneira socialmente responsável (TONDOLO *et al.*, 2022). Porém, no contexto da presente pesquisa, preconiza-se que o fato de um profissional de compras desenvolver parcerias com empresas fornecedoras que optam por não implementar políticas socialmente sustentáveis e que, por conta disso, aumentam os impactos das interrupções de fornecimento, pode fazer ele se sentir responsável pela situação e trazer à tona emoções negativas de sua parte, após ele avaliar o evento tendo como base a Teoria da Avaliação.

Assim, sustenta-se a ideia de que quando os profissionais de compras reconhecem que o fornecedor teve atitudes que geraram danos na dimensão social da sustentabilidade para com seus funcionários e, conseqüentemente, uma interrupção de fornecimento, eles experimentarão a emoção da culpa e, portanto, a seguinte hipótese é sugerida:

H1: A culpa sentida pelo profissional de compras é maior quando a interrupção do fornecimento foi causada por danos na dimensão social relacionados às atitudes do fornecedor.

Conforme estudos, de maneira geral, as atividades ambientais e socialmente sustentáveis dos fornecedores parecem ser consideradas pelos gerentes de compras e, desta forma, influenciam a decisão de compra e o desenvolvimento de confiança em relacionamentos da cadeia de suprimentos (THOMAS *et al.*, 2016). Complementando, Chen *et al.* (2011) acreditam que a confiança está presente quando uma empresa acredita que seu parceiro de negócios é honesto e benevolente.

Além disso, no contexto de *sourcing* de mercados emergentes, quanto melhores forem as condições relacionadas à sustentabilidade do fornecedor, mais provável será que os gerentes e funcionários do comprador considerem o fornecedor como uma empresa confiável,

aumentando ainda mais o desenvolvimento de colaboração (BUSSE, 2016). Homburg, Stierl e Bornemann (2013) salientam que o envolvimento em atividades relacionadas à responsabilidade social nas práticas de negócios, no caso de empresas que atuam no mercado *business-to-business*, pode aumentar a confiança do cliente organizacional, o que, por sua vez, aumenta a sua fidelidade. Essa estratégia pode ser promissora como um diferencial para a empresa e auxiliar na criação de relacionamentos duradouros e na continuidade dos fornecimentos. Em oposição, entende-se que o fato da empresa não se envolver em atividades socialmente responsáveis, trazendo danos à dimensão social, leva à diminuição da confiança sentida pelo profissional de compras, após ele avaliar o evento de forma negativa ao se fundamentar na Teoria da Avaliação.

Logo, busca-se examinar se a confiança sentida pelo profissional de compras após uma interrupção de fornecimento é menor quando ele identifica que o fornecedor não teve preocupação com a dimensão social da sustentabilidade para com seus funcionários e, assim, a seguinte hipótese é sugerida:

H2: A confiança sentida pelo profissional de compras é menor quando a interrupção do fornecimento foi causada por danos na dimensão social relacionados às atitudes do fornecedor.

De acordo com a matriz de Kraljic, os itens estratégicos representam um valor considerável para as organizações, enquanto que os itens não-críticos são de pequeno valor e com muitos fornecedores alternativos disponíveis no mercado (CANIËLS; GELDERMAN, 2007), sendo que cada uma das categorias demanda esforços diferentes do setor de compras para concluir as negociações (KRALJIC, 1983).

Para itens não-críticos, a estratégia é aumentar o poder de compra pela padronização e agrupamento de requisitos de compra e, na medida em que as transações são rotineiras, a dependência do comprador e a dependência do fornecedor são mais baixas (DABHILKAR; BENGTTSSON; LAKEMOND, 2016). No caso de itens estratégicos, uma das principais recomendações é a construção de parcerias estratégicas estreitas com os fornecedores e a adoção de estilos de negociação colaborativos, a fim de manter um relacionamento de longo prazo. Dadas essas relações de poder assimétricas, a dependência do comprador em relação a este fornecedor pode ser estendida (KANG *et al.*, 2018).

Com estas informações, reconhece-se que a seleção de fornecedores para itens estratégicos é uma tarefa muito mais difícil, porque seus impactos no lucro das organizações

são mais fortes do que nos outros quadrantes da matriz (GARZON *et al.*, 2019). Além disso, os fornecedores estratégicos são vistos como extensões naturais da empresa compradora e onde o relacionamento entre comprador e fornecedor é muito mais intenso (DABHILKAR; BENGTTSSON; LAKEMOND, 2016). Consequentemente, é mais provável que o profissional de compras experimente a emoção da culpa vicária quando um fornecedor de itens estratégicos causa danos na dimensão social da sustentabilidade, que aumentaram os impactos de uma interrupção de fornecimento.

Desta forma, especula-se que a culpa sentida pelo profissional de compras após uma interrupção de fornecimento causada por danos na dimensão social da sustentabilidade é potencialmente influenciada pelo fato dos itens serem estratégicos e, consequentemente, serem capazes de gerar mais impactos no lucro das organizações. Isto posto, a seguinte hipótese é sugerida:

H3a: Quando ocorre uma interrupção de fornecimento de itens de suprimento estratégicos, os danos na dimensão social aumentam a culpa do profissional de compras.

Quando o fornecedor de componentes estratégicos selecionado excede habitualmente as expectativas de desempenho, o fabricante experimenta continuamente um estado cognitivo de confirmação que se desenvolve em um alto nível de confiança no fornecedor (CHEN; RUNGTUSANATHAM; GOLDSTEIN, 2019), acreditando que a confiança e o compromisso mútuos que acompanham este relacionamento provavelmente reduzirão ao mínimo o risco de fornecimento (CANIËLS; GELDERMAN, 2005). Porém, conforme Chen, Rungtusanatham e Goldstein (2019), quando um fornecedor de itens estratégicos comete erros e não consegue garantir a certeza do fornecimento para a empresa focal, surge a tendência de uma avaliação na confiança depositada neste fornecedor e leva o comprador a questionar se deve permanecer nesta parceria estratégica.

Alguns autores declaram que devido à alta dependência de fornecedores de itens estratégicos, acredita-se que os relacionamentos comprador-fornecedor, nestes casos, possam se tornar deficientes, porque cedo ou tarde o parceiro independente experimentará um alto poder e pode tentar explorar o parceiro dependente, culminando numa parceria improdutiva (CANIËLS; GELDERMAN, 2007).

À vista disso, busca-se verificar se a confiança sentida pelo profissional de compras após uma interrupção de fornecimento causada por danos na dimensão social da

sustentabilidade é potencialmente menor, pelo fato dos itens impactados serem estratégicos e, assim, a seguinte hipótese é sugerida:

H3b: Quando ocorre uma interrupção de fornecimento de itens de suprimento estratégicos, os danos na dimensão social diminuem a confiança do profissional de compras.

A seleção de fornecedores não é uma tarefa sem memória, uma vez que decisões anteriores que produziram resultados desastrosos tendem a influenciar na seleção futura de fornecedores (POLYVIUO; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022). Além disso, a forma como os compradores percebem as causas das interrupções de fornecimento e a maneira como ocorre a atribuição da culpa causam grandes consequências (WANG *et al.*, 2022), uma vez que quanto maior o dano, maior o declínio na confiança e mais intensamente surgem as emoções negativas (WANG; HUFF, 2007).

Para Wang *et al.* (2022), se o fornecedor não tratar a perda financeira percebida como resultado direto de suas irregularidades, o comprador provavelmente perceberá uma injustiça significativa no relacionamento. Tal ato do fornecedor pode reforçar ainda mais as presunções negativas que o comprador desenvolveu sobre ele e piorar o impacto da culpa nas decisões pela troca do fornecedor para parcerias futuras.

Adicionalmente, a culpa vicária pode ser sentida quando a organização comete erros (MIRANDA; WELBOURNE; SARIOL, 2020) e neste trabalho se assume que ela pode ser experimentada quando um profissional de compras faz negócios com uma organização que comete erros e causa danos na dimensão social aos seus próprios funcionários, levando-o a experimentar a responsabilidade pelas transgressões cometidas por outros e, conseqüentemente, ter a intenção de descontinuar a parceria e o fornecimento.

Portanto, tomando como base a Teoria da Avaliação e a Teoria de Gerenciamento de Operações Comportamentais, busca-se examinar se a culpa sentida pelo profissional de compras, após uma interrupção de fornecimento, influencia nas decisões pela continuidade do fornecedor e, assim, a seguinte hipótese é sugerida:

H4: A culpa sentida pelo profissional de compras afeta negativamente a decisão pela continuidade do fornecedor, após interrupção de fornecimento.

Ro, Su e Chen (2016) afirmam que existe uma forte relação entre confiança e sucesso dos relacionamentos entre comprador e fornecedor. A confiança está relacionada à

estabilidade e desempenho nas parcerias da cadeia de suprimentos, sendo um dos principais determinantes do compromisso destes relacionamentos (CHEN *et al.*, 2011). Por outro lado, quando uma organização comete danos e prejudica os indivíduos, um *stakeholder* pode sentir que a organização não apenas falhou em atender às suas expectativas, mas também traiu a sua confiança (DUFOUR; ANDIAPPAN; BANOUN, 2019).

O risco de dissolução do relacionamento diminui como consequência do aumento da confiança e da duração do relacionamento (CHEN; RUNGTUSANATHAM; GOLDSTEIN, 2019). A confiança também pode influenciar as intenções e o comportamento dos compradores, como a decisão de recompra com um fornecedor (WANG; HUFF, 2007). Kumar, Van Kleef e Higgins (2019) alertam que o surgimento da desconfiança acaba impedindo uma coordenação efetiva para que uma aliança atinja seus objetivos. Além disso, os compradores com confiança mais madura reagirão mais intensamente do que aqueles que investiram menos nos relacionamentos quando os danos praticados pelo fornecedor são fortes o suficiente (WANG; HUFF, 2007).

Assim, adotando a Teoria da Avaliação e a Teoria de Gerenciamento de Operações Comportamentais, especula-se que a confiança sentida pelo profissional de compras após uma interrupção de fornecimento afeta de forma positiva as decisões pela continuidade do fornecedor e, assim, a seguinte hipótese é sugerida:

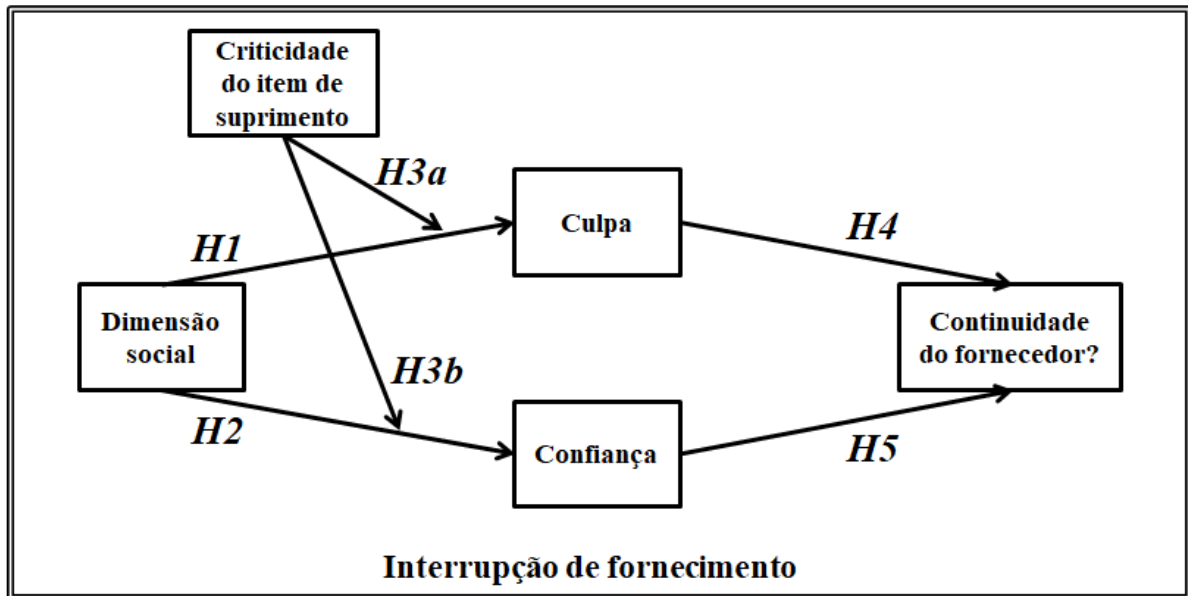
H5: A confiança sentida pelo profissional de compras afeta positivamente a decisão pela continuidade do fornecedor, após interrupção de fornecimento.

2.3.1 Modelo Teórico

O modelo hipotético retratado neste estudo é de moderação, o qual explica se o efeito da variável independente em alguma variável dependente é moderado pela variável moderadora; se seu tamanho, sinal ou força depende ou pode ser previsto por esta variável. Desta forma, afirma-se que a variável moderadora e a variável independente interagem em sua influência sobre a variável dependente (HAYES, 2018, p. 220). Neste modelo, busca-se examinar se a preocupação com a dimensão social da sustentabilidade do fornecedor para com seus funcionários, moderada pela criticidade do item de suprimento, gera influência nas emoções da culpa e da confiança do profissional de compras, conseqüentemente, afetando a sua decisão pela continuidade do fornecedor, após uma situação de interrupção de fornecimento.

Com base neste cenário, foi desenvolvido o modelo teórico apresentado na Figura 3, o qual exhibe a relação entre as variáveis propostas no estudo.

Figura 3: Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaboração própria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

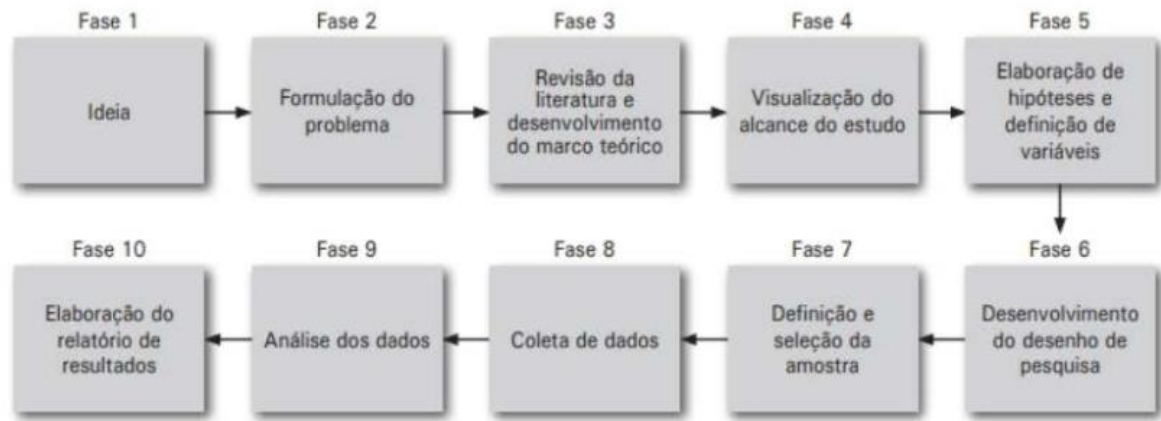
Conforme defendido por Köche (2011, p. 68), a questão do método científico está interligada ao desejo das pessoas por terem procedimentos e caminhos seguros para alcançar ou produzir um conhecimento verdadeiro e também, por ter critérios que garantam a distinção entre o conhecimento verdadeiro e o falso. Sendo assim, a pergunta básica da metodologia é: Como proceder para alcançar ou produzir conhecimento?

Qualquer pesquisa precisa de um conjunto de ações, etapas, instrumentos, técnicas e sujeitos para a sua concretização (SILVA; PORTO, 2016, p. 67). À vista disso, neste capítulo será esclarecida a metodologia científica selecionada para a análise do problema de pesquisa e o desenvolvimento desta dissertação. Na sequência, serão esclarecidos sua classificação, o desenho da vinheta, a apresentação da manipulação das variáveis, a população e a amostra, além de como foi conduzida a coleta e organização dos dados para testar as hipóteses e alcançar os objetivos definidos no estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza aplicada, buscando gerar conhecimentos para o aproveitamento na prática. Quanto à abordagem do problema, ela é considerada quantitativa, na qual os dados são produtos de medições (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 31), o que permite transformar as opiniões e informações obtidas em números, para posterior classificação e análise (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 69). As etapas sequenciais para uma pesquisa quantitativa podem ser identificadas na Figura 4.

Figura 4: Processo de uma pesquisa quantitativa



Fonte: Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 31).

Com base em seus objetivos, esta pesquisa se classifica como explicativa (causal), sendo o tipo de investigação que mais aprofunda o conhecimento da realidade, uma vez que explica o porquê das coisas (GIL, 2002, p. 42), por meio do controle e análise de variáveis dependentes e independentes (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 108). A pesquisa explicativa visa esclarecer as causas dos acontecimentos e fenômenos físicos ou sociais, buscando entender porque um evento ocorre ou por que duas ou mais variáveis estão relacionadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 105-106). Vergara (2003, p. 47) ressalta que normalmente uma pesquisa descritiva serve como base de dados para as explicações da pesquisa causal.

Do ponto de vista de procedimentos técnicos, esta pesquisa é executada por meio de um experimento (pesquisa experimental), muito usado para demonstrar causalidade (SPENCER; ZANNA; FONG, 2005). Ele se baseia na seleção de um objeto de estudo, definição de variáveis que o influenciam e a análise das formas de controle e de observação das consequências que a variável produz no objeto. É o procedimento mais indicado para o teste de hipóteses, que verifica a relação de causa e efeito entre as variáveis (GIL, 2002, p. 48), permitindo que o investigador possa controlar e avaliar os resultados dessas relações (KÖCHE, 2011, p. 122).

Para Eckerd (2016), os experimentos são úteis para comparar as decisões que são tomadas na prática com as previsões feitas pela teoria e, assim, ajudam a melhorar a tomada de decisão, avaliar a implementação de novas estratégias e complementar os esforços da pesquisa. Os estudos experimentais têm sido de grande valia na análise de aspectos comportamentais na cadeia de suprimentos (BELHADI *et al.*, 2021b; BLESSLEY *et al.*,

2018; CANTOR; BLACKHURST; CORTES, 2014; DAVIS-SRAMEK *et al.*, 2020; ESSLINGER *et al.*, 2019; HUANG; GATTIKER; SCHWARZ, 2008; KULL; OKE; DOOLEY, 2014; POLYVIOU *et al.*, 2018; POLYVIOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022; PULLES; LOOHUIS, 2020; THOMAS *et al.*, 2016). Eles favorecem a análise direta das interações e do comportamento em um cenário comprador-fornecedor (PULLES; LOOHUIS, 2020) e de situações de interrupção de fornecimento, uma vez que a situação de ruptura pode ser replicada de forma segura, sem implicar em custos efetivamente associados a ela, sem colocar em risco a vida humana e sem causar danos em grande escala (ECKERD, 2016). Por estas razões, justifica-se o uso deste procedimento técnico nesta pesquisa.

Este experimento é baseado em cenários, de forma que os participantes assumam um papel designado e recebam uma vinheta com as instruções sobre as variáveis que estão sendo manipuladas. De acordo com Polyviou *et al.* (2018), a vinheta permite ao pesquisador manipular uma realidade e verificar como os participantes reagem em determinada situação.

O experimento baseado em cenários ajuda os trabalhadores da cadeia de suprimentos a lidar com cenários complexos (RUNGTUSANATHAM; WALLIN; ECKERD, 2011; SOUZA *et al.*, 2022) e é ideal para estudar julgamentos, preferências e decisões humanas em eventos complicados (CHEN; RUNGTUSANATHAM; GOLDSTEIN, 2019).

Croson *et al.* (2013) esclarecem que nestas vinhetas, os pesquisadores descrevem cenários de negócios manipulados com a inclusão ou exclusão de frases para os participantes, os quais respondem a um questionário fazendo uma escolha ou realizando um julgamento por meio de respostas na escala Likert. A escala Likert foi desenvolvida em 1932 pelo sociólogo Rensis Likert e é um conjunto de itens que representam opiniões; ela possui cinco níveis e é utilizada para responder às questões manifestando a reação presente dos respondentes, sendo que cada ponto da escala recebe um valor numérico (LIKERT, 1932). Esta escala pode ser adaptada para três, seis, sete ou até mesmo mais níveis de acordo com a necessidade de cada pesquisa. Liu e Xu (2021) recomendam que os cenários sejam cuidadosamente construídos e realistas para avaliar as intenções, as atitudes e os comportamentos das pessoas.

As vinhetas permitem avaliar decisões qualitativas e geram dados mais confiáveis ao padronizar o estímulo relacionado a cada cenário apresentado aos participantes (ESSLINGER *et al.*, 2019), garantindo alta validade interna e externa do experimento (BELHADI *et al.*, 2021b). Apesar do amplo uso de experimentos nas pesquisas, Mir, Aloysius e Eckerd (2017) alertam para um risco relacionado à possibilidade de que os respondentes não mantenham o mesmo comportamento dentro do experimento em comparação com a vida real. Isto muito se deve ao fato das pessoas se sentirem desconfortáveis para relatar suas reais reações frente a

temas considerados sensíveis pela população em geral (CANTOR; BLACKHURST; CORTES, 2014).

Ademais, este estudo possui um desenho fatorial 2 x 2, que resulta em quatro condições de cenários distintos. O emprego de um plano fatorial permite o estudo de duas ou mais variáveis independentes e seus efeitos na variável dependente (GIL, 2002, p. 95; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 162). Estes desenhos fatoriais são utilizados com frequência na pesquisa experimental e sua construção consiste no fato de que todos os níveis de cada variável independente são utilizados em combinações com todos os níveis de outras variáveis independentes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 163).

Como mencionado, em experimentos baseados em cenários, se faz necessário o uso de um questionário como instrumento de pesquisa para a coleta de dados. Este questionário engloba uma série de perguntas redigidas de forma simples e direta para que sejam compreendidas com clareza pelo respondente (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 108).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Gil (2002, p. 98) pontua que no uso de experimentos é de suma importância determinar com precisão a população que será considerada no estudo. Nesta situação, a população não faz referência ao número de habitantes de um determinado local, mas sim, ao conjunto de sujeitos com características particulares que se enquadram na temática deste estudo (VERGARA, 2003, p. 50).

Angie *et al.* (2011) alertam para o fato de que a natureza dos respondentes pode ter implicações na generalização dos resultados e, por conta disso, este estudo optou por selecionar pessoas que realmente tenham experiência na área de suprimentos. Neste contexto, as perspectivas dos compradores julgam-se valiosas, devido à capacidade dos participantes em oferecer uma familiaridade no assunto, com base nas relações entre comprador e vendedor ocorridas em suas empresas (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2010). Desta forma, busca-se garantir que os participantes voluntários sirvam como representantes adequados destas decisões do mundo real, a fim de sustentar a validade externa da pesquisa (KULL; OKE; DOOLEY, 2014).

Logo, a população-alvo deste estudo é formada por profissionais da área de compras (gerentes de compras, coordenadores de compras, supervisores de compras, compradores, analistas de compras, etc.), que desenvolvam negociações e tenham contato com fornecedores diariamente. Estas pessoas foram contatadas de forma *online*, por meio da rede social

profissional denominada LinkedIn, com a intenção de identificar interessados em participar deste estudo. A opção por esta rede social foi uma forma de promover a identificação dos respondentes profissionais da área de gestão de suprimentos apropriados para responder à pesquisa. Eckerd *et al.* (2021) acrescentam que para um experimento é relevante combinar a população e a amostra com a questão de pesquisa central.

A amostra, ou seja, as pessoas que fornecem os dados necessários para o estudo (VERGARA, 2003, p. 53), foi selecionada desta população de profissionais, escolhendo os respondentes de maneira não probabilística, ou seja, a escolha dos respondentes não depende de que todos tenham a mesma probabilidade de serem selecionados, mas de razões relacionadas com as características da pesquisa e da decisão do pesquisador que coleta os dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 208 e 405).

As pessoas que fazem parte da amostra do experimento foram aleatoriamente designadas para cada uma das quatro versões da vinheta descritiva desenvolvida para o experimento, através da plataforma de desenvolvimento de questionários *online* SurveyMonkey, fazendo com que cada membro tivesse a mesma chance de ser selecionado e permitindo o tratamento estatístico (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 147). Desta forma, é garantida a equivalência inicial dos grupos, o que significa que eles são similares no começo do experimento.

Foi esclarecido para toda a amostra de respondentes que a sua participação é voluntária e que poderiam deixar a pesquisa a qualquer momento. Com a intenção de encorajar respostas honestas, foi assegurada a confidencialidade e o anonimato dos respondentes. Além disso, os participantes foram especificamente instruídos de que o estudo é baseado em um cenário hipotético e que não existem respostas “certas” ou “erradas”, com seus dados sendo utilizados exclusivamente para a pesquisa. O pesquisador também se colocou à disposição dos respondentes em caso da necessidade de maiores esclarecimentos. Todos estes detalhes são considerados importantes, a fim de atender ao alerta de Rungtusanatham, Wallin e Eckerd (2011) quanto ao cuidado em não sobrecarregar os respondentes durante o experimento.

3.3 DESENHO DA VINHETA

Rungtusanatham, Wallin e Eckerd (2011) sugerem um processo de três etapas para a criação e validação de uma vinheta. A primeira etapa é chamada de pré-design e visa reunir informações para apoiar o pesquisador sobre o contexto da dramatização e sobre a

disponibilidade de definições operacionais para os fatores de interesse. O segundo passo é o design propriamente dito da vinheta, a fim de apresentar informações contextuais invariáveis para o módulo comum da vinheta e para as pistas experimentais que levam os sujeitos a perceber os diferentes fatores de interesse. A última etapa consiste no pós-design, a qual busca validar a vinheta em termos de clareza, ausência de informações relevantes, prevenção de viés de protocolo de experimentação, natureza realista da narrativa e correspondência de pistas experimentais com os fatores de interesse.

A vinheta serve para passar às pessoas as versões alteradas das variáveis de interesse do estudo, as quais irão desencadear reações e respostas (RUNGTUSANATHAM; WALLIN; ECKERD, 2011). Eckerd *et al.* (2021) salientam que uma vinheta precisa conter as informações essenciais para a compreensão do contexto, de forma que os respondentes não precisem preencher as lacunas com base em suas próprias experiências, ou seja, ela precisa ser capaz de situar os participantes em um cenário operacional, que retrata realisticamente o cenário do problema.

Wang *et al.* (2022) destacam a importância da linha de base da vinheta, também chamada de módulo comum, uma vez que ela apresenta as informações do contexto principal do estudo para os respondentes. O módulo comum da vinheta possui as declarações escritas para ambientar o respondente e devem ser invariáveis nas diferentes versões da vinheta. Nele, também constam as declarações escritas destinadas a fornecer informações sobre as variáveis de controle (RUNGTUSANATHAM; WALLIN; ECKERD, 2011). Esta informação é imprescindível para uma pesquisa entre sujeitos como esta.

Após o módulo comum, são redigidas as versões complementares da vinheta com as manipulações das variáveis, feitas por meio de declarações escritas. Este outro módulo é denominado de módulo de pistas experimentais (CANTOR; BLACKHURST; CORTES, 2014; RUNGTUSANATHAM; WALLIN; ECKERD, 2011). Desta forma, a vinheta para este experimento de dramatização foi projetada de forma cuidadosa para manipular as variáveis de interesse, seguindo o procedimento de três etapas descrito por Rungtusanatham, Wallin e Eckerd (2011). Ela possui um desenho de cenário 2 x 2, fatorial completo, entre sujeitos (*between subjects*) e com quatro versões, sendo: com preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e sem preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e; comprando itens estratégicos e itens não-críticos, de acordo com a matriz de Kraljic.

O módulo comum desta vinheta não tem variações em cada cenário e, desta forma, busca-se evitar sugestões quanto às expectativas do experimento. Os participantes foram questionados sobre como um coordenador de compras reagiria no cenário de interrupção de

fornecimento apresentado em relação ao seu fornecedor parceiro. As quatro versões completas da vinheta descritiva, módulo comum e pistas experimentais são apresentadas no Apêndice A. As principais informações de sua linha de base constam a seguir:

- ✓ Empresa que você trabalha: Lond Motors (empresa fictícia).
- ✓ Ramo da empresa: Montadora de automóveis de médio porte.
- ✓ Cargo: Coordenador (a) de compras da Lond Motors e trabalha na empresa há 5 anos.
- ✓ Responsabilidades do cargo: Gestão do relacionamento com fornecedores, implementação de estratégias de compras que se preocupam com a sustentabilidade da cadeia de suprimentos, negociação e compra de peças e componentes para os automóveis.
- ✓ Cenário: A ocorrência de um lockdown na China devido ao Covid-19, no qual foram impostas medidas de isolamento e distanciamento social. O protocolo de emergência adotou o bloqueio total e tornava imperativo o fechamento das fábricas que não eram consideradas atividades essenciais. Esta determinação para diminuir o contato físico entre pessoas e conter o avanço do vírus foi dada por tempo indeterminado e aguardava novas instruções das autoridades, que avaliavam a morbidade e a mortalidade da doença para a definição de medidas atualizadas. Consequentemente, algumas interrupções e atrasos de fornecimento ocorreram neste período.
- ✓ Empresa parceira na China: Shenzhen Parts (empresa fictícia).

A escolha de um fornecedor parceiro chinês foi amparada pelo fato dele estar localizado no país onde a pandemia foi mencionada pela primeira vez, pelas condições de trabalho de empresas chinesas e pelo mercado emergente chinês, que é altamente dinâmico, cresce e se transforma num ritmo acelerado, aumentando a incerteza e o risco de interrupções de fornecimento. Ademais, como explica Krueger (2009), o investimento estrangeiro e as reformas comerciais e econômicas orientadas para o mercado alinharam-se para transformar a China numa figura importante da economia global que está cada vez mais integrada.

A redação desta vinheta, com suas quatro versões, foi submetida ao escrutínio de membros do corpo docente e foi primeiramente testada com alunos de Administração, atendendo assim a recomendação de Rungtusanatham, Wallin e Eckerd (2011), quanto à realização de um teste-piloto da vinheta, para verificar como os sujeitos leem, reagem e respondem aos problemas apresentados nas suas versões, analisando se ela é realista,

interessante, completa e compreensível. Desta forma, uma amostra de estudantes universitários do curso de Administração de uma universidade pública federal, localizada no Rio Grande do Sul, foi utilizada neste estudo piloto para capturar o fenômeno psicológico básico representado pelas relações entre as variáveis de pesquisa e, assim, validar a vinheta desenvolvida. Os resultados do teste-piloto desenvolvido para este estudo podem ser verificados no Capítulo 4 desta dissertação.

3.3.1 Variáveis Independentes

A variável independente, identificada por X, é aquela que influencia ou afeta outra ou outras variáveis. Pode ser considerada o fator antecedente ou a causa para determinado resultado ou consequência (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 95). Köche (2011, p. 113) explica que em uma pesquisa experimental, ela é a variável que sofre a manipulação do investigador, para assim identificar qual a influência exercida sobre um provável resultado.

A variável independente a ser manipulada neste experimento é a preocupação do fornecedor com a dimensão social da sustentabilidade para com seus funcionários durante a pandemia de Covid-19, a qual varia entre duas condições, sem preocupação com a dimensão social e com preocupação com a dimensão social.

3.3.2 Variáveis Dependentes

Uma variável dependente, representada pela letra Y, é aquela que varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente. Consiste em valores ou fenômenos a serem explicados ou descobertos, uma vez que foram afetados pela variável X (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 96). Esta variável não pode ser manipulada, mas sim medida para verificar o efeito da variável independente sobre ela (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 143).

As variáveis dependentes neste experimento incluem a culpa, a confiança e a intenção pela continuidade ou não do fornecedor Shenzhen Parts, como uma firma parceira da Lond Motors. Após a leitura da vinheta, os participantes responderam questões por meio de uma escala Likert de 7 pontos, sobre a culpa, adaptadas de Antonetti, Baines e Jain (2018); sobre a confiança, adaptadas de Davis-Sramek *et al.* (2020) e de Thomas *et al.* (2016, 2021); e sobre a intenção pela continuidade do fornecedor, adaptadas de Blessley *et al.* (2018). Todas estas

questões são apresentadas detalhadamente no Apêndice B, junto à codificação pré-determinada para as respostas.

3.3.3 Variável Moderadora

Marconi e Lakatos (2017, p. 100) afirmam que a variável moderadora é o fator selecionado para ser manipulado e medido pelo pesquisador, que faz isso visando identificar se ela tem influência ou se modifica a relação da variável independente com o fator ou fenômeno observado.

A variável moderadora deste estudo é a criticidade do item de suprimento, a qual foi determinada por meio da aplicação da matriz de Kraljic e levando em consideração se os itens a serem comprados do fornecedor parceiro chinês fazem parte do quadrante “estratégico” ou do quadrante “não-crítico” da matriz.

3.3.4 Variáveis de Controle

A variável de controle é o fator que o pesquisador neutraliza de forma proposital em um estudo, com a intenção de limitar a sua interferência na relação entre as variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 100).

Neste experimento, foram testados os efeitos de medidas demográficas como gênero e idade, dado que pesquisas anteriores relataram que as diferenças de gênero podem impactar na intensidade com que os indivíduos experimentam emoções e que a idade pode afetar a tomada de decisão (PULLES; LOOHUIS, 2020). Conforme recomendado por Wang *et al.* (2022), foram também controlados os efeitos de duas outras medidas, a propensão à confiança e os anos de experiência em compras.

No que tange à propensão à confiança, Wang e Huff (2007) descreveram que estudos prévios identificaram que os indivíduos têm diferentes propensões a confiar com base em suas personalidades, ao ambiente em que vivem e às experiências de vida a que foram expostos (MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Nesta pesquisa, a propensão à confiança foi medida por meio de uma escala tipo Likert de 7 pontos e tem suas questões adaptadas de Wang *et al.* (2022) detalhadas no Apêndice B, junto à codificação pré-determinada para as respostas.

3.3.5 Manipulações Experimentais nos Cenários

A amostra de participantes foi exposta ao cenário por meio da leitura do módulo comum idêntico para todos, onde são informados os detalhes da situação fictícia, como o papel do respondente, a atividade da empresa, as responsabilidades do cargo e uma visão geral da situação de interrupção de fornecimento. Adicionalmente, os respondentes receberam diferentes informações sobre as manipulações das variáveis, por meio das pistas experimentais, dependendo do grupo para o qual eles foram aleatoriamente assinalados por meio da plataforma de desenvolvimento de questionários *online* SurveyMonkey.

A variável independente que aborda a preocupação do fornecedor com a dimensão social da sustentabilidade para com seus funcionários foi manipulada dentro deste cenário, que descreve a ocorrência do *lockdown* na China durante a pandemia de Covid-19. O protocolo de emergência ordenou o fechamento das fábricas de peças e componentes de automóveis por não serem consideradas atividades essenciais, impactando o fornecedor Shenzhen Parts.

Na segunda parte deste cenário foi apresentada a variável manipulada, descrevendo que a Shenzhen Parts, parceira da Lond Motors, se preocupou com a dimensão social da sustentabilidade, seguiu as recomendações impostas pelas autoridades e fechou suas portas por tempo indeterminado, mantendo os funcionários na segurança de suas casas, o que resultou na interrupção da fabricação e gerou a interrupção de diversos fornecimentos. Na outra condição, sem a preocupação com a dimensão social da sustentabilidade, a empresa parceira da Lond Motors não fechou suas portas com medo de sofrer perdas econômicas, obrigou os funcionários a continuarem exercendo suas atividades, expondo-os ao risco e a condições de saúde e segurança inadequadas, o que resultou em elevados índices de contaminação, incluindo casos fatais e, ainda, levou à interrupção da fabricação e interrupção de diversos fornecimentos. Esta manipulação resultou em duas situações distintas para a variável independente e dois módulos de pistas experimentais para compor as versões da vinheta.

A variável moderadora relacionada à criticidade do item de suprimento também foi manipulada por meio de um cenário de compras de peças e componentes pela empresa Lond Motors para a montagem dos automóveis. A fim de determinar a criticidade do item de suprimento, os componentes foram classificados de acordo com a matriz de Kraljic. A primeira sugestão experimental indica a necessidade de compra e formação de parceria com uma empresa fabricante de pneus, item considerado não-crítico dentro da matriz de portfólio,

de baixo impacto no lucro e baixo risco de fornecimento, sendo um item de fácil substituição por outros fornecedores no mercado. A segunda sugestão experimental indica a necessidade de compra e formação de parceria com uma empresa fabricante de *chips* para os sistemas dos automóveis, item considerado estratégico, com alto impacto no lucro e alto risco de fornecimento. Uma descrição adicional incluiu que a falta destes *chips* pode interromper completamente a produção da Lond Motors. Esta manipulação da variável moderadora resultou também em duas situações distintas e outros dois módulos de pistas experimentais para compor as versões da vinheta.

Sendo assim, a manipulação das duas variáveis citadas anteriormente, com duas condições distintas e opostas para cada uma, resultou em quatro cenários diferentes e, conseqüentemente, quatro versões para compor o módulo de pistas experimentais da vinheta descritiva deste estudo.

3.3.6 Efeito de Demanda Experimental

Eckerd *et al.* (2021) e Zhan *et al.* (2021) explicam que o efeito de demanda experimental se refere às alterações no comportamento dos respondentes por causa de dicas sobre o que torna o comportamento adequado. Ele ocorre quando os respondentes mudam seu comportamento com base na crença dos resultados desejados pelo pesquisador (ECKERD *et al.*, 2021; THOMAS *et al.*, 2013). O efeito de demanda indesejado é o caso de os participantes responderem às verificações de manipulação, em vez das pistas experimentais manipuladas nas vinhetas (WANG *et al.*, 2022).

Mummolo e Peterson (2019) alertam que uma ameaça do efeito de demanda é o fato do estudo originar resultados tendenciosos que apoiam as hipóteses da pesquisa apenas devido aos esforços dos participantes e, assim, prejudicar os resultados reais do experimento.

As pesquisas que envolvem recompensa financeira aos participantes maximizam a probabilidade de ocorrência de um efeito de demanda experimental. Desta forma, em cenários de pesquisa comuns, onde não existem incentivos financeiros, é pouco provável que os participantes auxiliem os pesquisadores a ratificar suas hipóteses (MUMMOLO; PETERSON, 2019).

O uso do planejamento fatorial entre sujeitos (*between subjects*), que foi aplicado neste experimento, auxilia a evitar os efeitos de demanda experimental. Outra recomendação é a de não coletar nenhuma informação relacionada à empresa para assegurar o anonimato e

permitir que os participantes respondam sem medo de incriminar a si mesmos ou seus empregadores (THOMAS *et al.*, 2021).

Para este trabalho foi também utilizada uma técnica projetiva que visa reduzir as características da demanda e limitar os efeitos potenciais dos vieses de desejabilidade social. Uma técnica projetiva utiliza perguntas indiretas, pedindo que os participantes respondam a questões estruturadas da perspectiva de outra pessoa ou grupo e, assim, projetem seus próprios valores e comportamentos nas respostas (THOMAS *et al.*, 2013). Para amenizar este potencial viés de desejabilidade social e testar o efeito de demanda experimental, um construto sobre orientação social foi adaptado de Thomas *et al.* (2021) para que os participantes respondessem questões sobre este tema. Estas questões foram respondidas por meio da escala Likert de 7 pontos e são detalhadas no Apêndice B.

3.4 PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO

A presente seção é destinada a explicar como foi desenvolvida a coleta de dados, as verificações aplicadas no experimento e a tabulação e codificação das respostas dos questionários.

3.4.1 Coleta de Dados

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 211), a coleta de dados envolve um plano detalhado de procedimentos que levam o pesquisador a agrupar os dados para efetivação do estudo. A coleta de dados foi executada com o auxílio de um questionário *online* autoadministrado, cujo *link* foi enviado aos participantes da amostra por meio de publicações em grupos de compras/suprimentos ou *chat* do LinkedIn, para ser respondido por meio do acesso de uma determinada página da *internet*. Neste estudo foi utilizada a plataforma de desenvolvimento de questionários *online* SurveyMonkey.

Hill *et al.* (2009) defendem que o uso de pesquisas *online* é uma forma de aumentar de forma significativa a quantidade da amostra de respondentes. O questionário é um instrumento de coleta de dados, que apesar da pequena taxa de retorno, abrange um maior número de pessoas simultaneamente, economiza tempo e permite a obtenção de respostas rápidas, uniformes e precisas (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 133). Gil (2002, p. 116) ressalta que ele é construído a partir da tradução dos objetivos específicos da pesquisa em questões bem redigidas, todas focadas em solucionar o problema proposto.

Neste questionário, com exceção de algumas questões demográficas, as perguntas são fechadas, apresentando opções de respostas já delimitadas para a amostra de respondentes, sendo que cada pergunta teve apenas uma opção de resposta (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 235). As perguntas sobre as variáveis manipuladas do experimento buscaram refletir a opinião dos respondentes sobre a culpa, a confiança e a decisão pela continuidade do fornecedor após a interrupção de fornecimento causada pelo *lockdown* imposto pelas autoridades na China devido à pandemia.

O questionário foi disponibilizado junto de sua apresentação, com instruções e agradecimentos, sendo que nele também estão incluídas questões para verificação de atenção, verificação de realismo e verificação de manipulação, além da solicitação para esclarecimento de informações demográficas dos participantes, como: idade, sexo, grau de instrução, ocupação profissional, anos de experiência de trabalho, anos de experiência com compras e se já enfrentaram problemas com a interrupção de fornecimento de materiais na sua carreira. Conforme Kull, Oke e Dooley (2014), os anos de experiência são uma informação importante, uma vez que de acordo com estudos prévios, as decisões dos compradores são baseadas em experiências passadas.

Todos os itens e perguntas usadas no questionário aplicado na pesquisa para examinar os construtos e as hipóteses são provenientes e adaptados de estudos anteriores e são apresentados detalhadamente no Apêndice B.

3.4.2 Verificações do Experimento

3.4.2.1 Verificação de Atenção

As verificações de atenção correspondem a perguntas incluídas nos questionários para verificação de respostas desatentas (TONDOLO *et al.*, 2021b) e são utilizadas para verificar se os respondentes prestaram atenção às informações fornecidas na vinheta (POLYVIOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022). Na maioria dos casos, as questões para verificação de atenção auxiliam na remoção de valores discrepantes e de respondentes desatentos do estudo (ABBEY; MELOY, 2017).

Conforme recomendação de Abbey e Meloy (2017), neste estudo foi utilizada uma forma de verificação de atenção simples e direta, denominada de recordações de memória, na qual é solicitado que os participantes lembrem-se de informações específicas apresentadas

anteriormente na pesquisa. As questões para verificação de atenção deste estudo são indicadas no Apêndice B.

3.4.2.2 Verificação de Realismo

As verificações de realismo são comuns em experimentos de dramatização (ECKERD *et al.*, 2013). São questões que analisam o quanto o cenário indicado na vinheta é considerado realista pelo respondente (ESSLINGER *et al.*, 2019; POLYVIOU *et al.*, 2018; TONDOLO *et al.*, 2021a).

Davis-Sramek *et al.* (2020) e Polyviou, Rungtusanatham e Kull (2022) opinam que elas auxiliam no reconhecimento do grau com que os sujeitos se familiarizam com as situações descritas na vinheta. Elas também permitem suscitar respostas autênticas dos participantes (THOMAS *et al.*, 2016; ZHAN *et al.*, 2021).

Neste trabalho, são utilizadas questões para a verificação do realismo identificado pelo respondente, as quais foram respondidas por meio da escala Likert de 7 pontos. As questões para a verificação do realismo são detalhadas no Apêndice B.

3.4.2.3 Verificação de Manipulação

As questões para a verificação de manipulação permitem conferir se as manipulações foram eficazes e se funcionaram como almejado (THOMAS *et al.*, 2016; WANG *et al.*, 2022; ZHAN *et al.*, 2021), além de esclarecer qualquer problema metodológico que possa afetar as manipulações entre os construtos do estudo (CANTOR; BLACKHURST; CORTES, 2014). Elas verificam se os sujeitos entenderam as condições dos fatores experimentais sem confusão entre as manipulações (POLYVIOU; RUNGTUSANATHAM; KULL, 2022) e são importantes para a garantia da validade convergente (TONDOLO *et al.*, 2021a).

As questões para a verificação de manipulação, adaptadas de Tondolo *et al.* (2021b) para refletir o contexto específico do estudo, são detalhadas no Apêndice B, junto com a codificação para serem respondidas.

3.4.3 Codificação e Tabulação dos Dados

A codificação dos dados consiste em atribuir aos dados um número ou um caractere representativo. Nesta pesquisa, as opções de resposta para cada item receberam um valor

numérico. Este processo é necessário sempre que se pretende realizar uma análise estatística dos dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 230-242). O questionário deste estudo apresentou a pré-codificação das opções de resposta aos participantes.

As perguntas que buscam refletir a opinião dos respondentes sobre a decisão pela continuidade do fornecedor, a culpa e a confiança foram respondidas por meio de uma escala de resposta Likert de 7 pontos. A decisão pela continuidade do fornecedor foi medida de 1 para “Muito pouco provável” até 7 para “Muito Provável”, a culpa foi medida de 1 para “De jeito nenhum” até 7 para “Muito intenso” e a confiança foi medida de 1 para “Discordo totalmente” até 7 para “Concordo totalmente”.

As perguntas sobre verificação de atenção, verificação de realismo e verificação de manipulação, e, as perguntas sobre as informações demográficas também foram todas pré-codificadas e cada resposta também está associada a um valor numérico. Estas informações podem ser identificadas no Apêndice B e Apêndice C, respectivamente.

As respostas de cada participante foram todas tabuladas no programa Microsoft Excel (Microsoft Corporation, Washington, EUA). Esta etapa consistiu em montar uma matriz de todos os dados extraídos dos questionários, sendo que cada linha foi destinada a um respondente e nas colunas foram informados os valores numéricos de cada resposta. Na sequência, os dados foram exportados para o *software* SPSS versão 24.0 (SPSS Inc. IBM, Chicago, Illinois, EUA) para posterior análise e cálculos estatísticos. O SPSS é um pacote estatístico para ciências sociais utilizado na análise de dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 294).

4 TESTE-PILOTO

Como este cenário e suas quatro versões da vinheta foram desenvolvidos completamente pela autora deste trabalho, foi necessária a execução de um teste-piloto com base nas recomendações de Rungtusanatham, Wallin e Eckerd (2011) e, assim, confirmar que a amostra interpretou de forma adequada as questões e as manipulações experimentais dos cenários.

A análise dos dados do teste-piloto foi executada com o auxílio do *software* SPSS versão 24.0. Este teste aplicado em estudantes universitários do curso de Administração de uma universidade pública federal, localizada no Rio Grande do Sul, teve 62 questionários respondidos, sendo que quatro deles foram descartados porque tiveram ao menos uma das questões de verificação de atenção respondida de forma incorreta e um deles foi descartado porque não foi respondido na íntegra. Assim, restaram 57 questionários válidos que puderam ser considerados como a amostra final do estudo piloto.

Destes 57 respondentes, 33 (57,9%) pessoas eram do sexo feminino e 24 (42,1%) eram do sexo masculino. As idades dos respondentes variaram de 21 até 44 anos. Quanto aos cenários distribuídos aleatoriamente, 12 respondentes receberam o cenário 1 (com preocupação com a dimensão social e item estratégico), 16 responderam ao cenário 2 (com preocupação com a dimensão social e item não-crítico), 15 receberam o cenário 3 (sem preocupação com a dimensão social e item estratégico) e, por fim, 14 tiveram acesso ao cenário 4 (sem preocupação com a dimensão social e item não-crítico).

No que tange às duas questões para verificação de realismo, os resultados indicaram uma média de 6,32 e desvio padrão de 1,325 para o questionamento sobre o realismo do cenário e uma média de 6,67 e desvio padrão de 0,787 para o questionamento sobre a seriedade do papel que foi atribuído ao participante ao responder às perguntas, desta forma, confirmando que o cenário é realista e plausível.

Para a verificação de manipulação da variável relacionada à preocupação do fornecedor com a dimensão social da sustentabilidade foram utilizadas quatro questões. Dentre os respondentes, 29 receberam o cenário sem preocupação com a dimensão social, cujas médias das quatro questões foram 2,21, 2,10, 2,31 e 1,52 e, 28 receberam o cenário com preocupação com a dimensão social, cujas médias das quatro questões foram 6,36, 6,46, 6,61 e 6,96. No teste de ANOVA, as quatro questões para esta verificação apresentaram nível de significância (sig) igual a 0,000 ($p < 0,000$) e, desta forma, mostraram que a manipulação foi

bem realizada e que os sujeitos entenderam as diferenças entre os cenários de pistas experimentais.

Para a verificação de manipulação da variável relacionada à criticidade do item de suprimento foram utilizadas três questões. Dentre os respondentes, 30 receberam o cenário do item não-crítico, cujas médias das três questões foram 2,97, 3,47 e 2,90 e, 27 receberam o cenário do item estratégico, cujas médias das três questões foram 6,48, 6,48 e 6,22. No teste de ANOVA, as três questões para esta verificação apresentaram nível de significância (sig) igual a 0,000 ($p < 0,000$) e, assim, mostraram que esta manipulação também foi bem-sucedida e interpretada de forma correta pelos respondentes.

A confiabilidade dos construtos foi analisada pelo Alfa de Cronbach, que é uma medida utilizada para determinar a confiabilidades das escalas, geralmente indicando que valores entre 0,7 e 0,8 são aceitáveis e valores mais baixos que estes determinam uma escala não confiável (FIELD, 2009, p. 594). Neste caso, o instrumento apresentou Alfa de Cronbach para a continuidade do fornecedor igual a 0,878 ($\alpha > 0,7$), para a culpa foi igual a 0,908 ($\alpha > 0,7$) e para a confiança foi igual a 0,942 ($\alpha > 0,7$), deste modo, confirmando que as escalas são aceitáveis e refletem os termos que estão sendo estudados.

Quanto ao construto sobre a propensão à confiança, que foi utilizado como uma variável de controle, foram utilizadas cinco questões, as quais resultaram em um Alfa de Cronbach de 0,318, valor este considerado não aceitável. Com este resultado, optou-se por remover duas questões do estudo e, com isso, o Alfa de Cronbach alcançou 0,590, valor ainda abaixo de um resultado considerado admissível, porém, foi decidido que este construto seria mantido no estudo.

Quanto ao construto sobre a orientação social para análise do efeito de demanda experimental foram utilizadas três questões, as quais resultaram em um Alfa de Cronbach igual a 0,872 ($\alpha > 0,7$), confirmando a sua consistência interna.

Em conclusão, os resultados do teste-piloto validaram a vinheta para a aplicação e sugeriram que era apropriado que a pesquisa avançasse para os respondentes finais da amostra. As análises completas do teste-piloto estão disponíveis no Apêndice E.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo expõe a análise dos dados e dos resultados do estudo. Os dados desta pesquisa foram coletados com o auxílio da plataforma de desenvolvimento de questionários *online* SurveyMonkey no intervalo de tempo que compreendeu de 03 de agosto de 2022 até 04 de setembro de 2022. Durante este período, um total de 214 pessoas acessou ao questionário do experimento. Como informado anteriormente, todos os dados aqui apresentados foram analisados através do *software* SPSS versão 24.0. Além disso, para a realização da análise de regressão múltipla que objetiva verificar as hipóteses desta pesquisa também foi utilizada a macro *Process*, com base em Hayes (2018, p. 23).

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para a análise inicial das características da amostra foi utilizada a estatística descritiva, a qual busca descrever os dados, os valores e as pontuações obtidas através do questionário para cada uma das variáveis do estudo.

Destes 214 profissionais do mercado que acessaram ao questionário, 162 respostas foram completas, representando uma taxa de resposta final de 75,7%. Um total de 11 (6,8%) pessoas respondeu erroneamente ao menos uma das questões de verificação de atenção e foram excluídas do estudo, uma vez que de acordo com Abbey e Meloy (2017), quando os participantes respondem as questões de verificação de atenção de forma errônea significa que eles não estão dedicando a devida atenção à tarefa e podem adicionar ruído desnecessário à pesquisa. Excluídos estes erros de atenção, 151 respondentes foram considerados válidos para a pesquisa, apesar de dois deles não terem respondido às questões finais relacionadas aos dados demográficos.

Considerando o exposto acima, quanto aos dados demográficos, foi possível caracterizar a amostra de 149 participantes. Destes, 109 (73,2%) eram do sexo masculino, 39 (26,1%) do sexo feminino e um (0,7%) indicou a opção de que preferia não responder a este questionamento. No que tange ao grau de instrução, a maioria dos respondentes (92,6%) possui formação superior, como pode ser identificado detalhadamente na Tabela 1.

Tabela 1: Grau de instrução da amostra

Grau de instrução	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Ensino Médio	1	0,7	0,7
Superior incompleto	10	6,7	7,4
Superior Completo	36	24,2	31,5
Pós-graduação	102	68,5	100,0
Total	149	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os participantes tinham de 24 a 67 anos de idade, com uma média de 40,95 e desvio padrão de 9,531. Quanto ao dado relacionado aos anos de experiência profissional, eles apresentaram uma média de 17,74 anos, sendo que o respondente com menos experiência, tinha apenas um ano e o respondente com mais experiência, 40 anos. Já o dado relacionado aos anos de experiência com negociações de compras com fornecedores, a média foi de 11,02 anos, com respostas variando de 0 até 34 anos de experiência.

Em relação à questão relacionada à atual ou última ocupação profissional, os resultados da pesquisa podem ser identificados na Tabela 2 apresentada a seguir.

Tabela 2: Atual ou última ocupação profissional

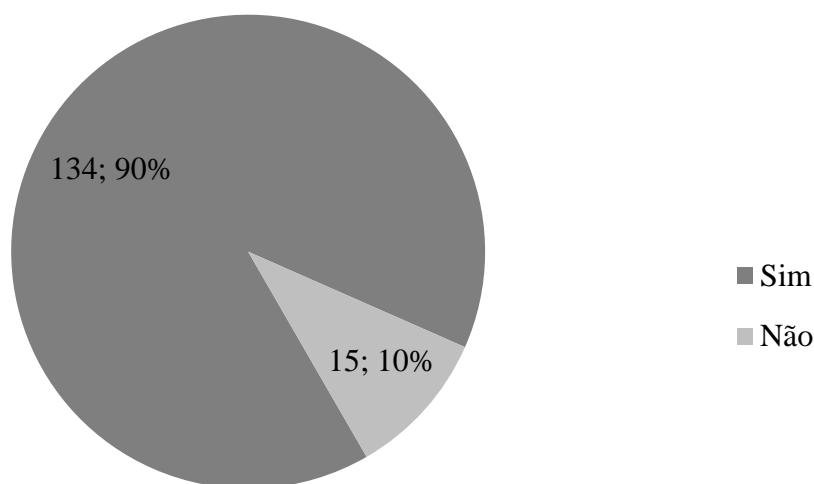
Ocupação	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Auxiliar de compras	2	1,3	1,3
Analista de compras	14	9,4	9,4
Comprador	30	20,1	20,1
Supervisor compras	9	6,0	6,0
Coord. compras	27	18,1	18,1
Gerente compras	24	16,1	16,1
Diretor	11	7,4	7,4
Outro	32	21,5	21,5
Total	149	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Um dado importante advém do questionamento relacionado ao fato do respondente já ter enfrentado problemas com a interrupção de fornecimento de materiais durante a sua carreira. Conforme apresentado no Gráfico 1, dos 149 participantes que responderam a esta questão, 134 (90%) afirmaram já ter enfrentado problemas com a interrupção de fornecimento em suas carreiras. Este resultado sinaliza que as interrupções de fornecimento são uma

ocorrência experimentada pela maioria dos profissionais que trabalham na área de compras, situações estas que envolvem altos custos, perda de vendas, necessidade de troca de fornecedores, atrasos na entrega, redução da participação de mercado e possíveis riscos de desabastecimento, o que confirma a assertividade em selecionar este tema para pesquisa em busca de estudar os impactos e as soluções para amenizar estas interrupções.

Gráfico 1: Problemas com a interrupção de fornecimento de materiais



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5.2 ANÁLISE DAS VERIFICAÇÕES DO EXPERIMENTO

5.2.1 Verificação de Atenção

A análise da verificação de atenção foi esclarecida anteriormente no item de 5.1 deste trabalho, justificando a redução do número de respostas válidas para o total de 151 e, assim, assegurar a qualidade dos dados.

5.2.2 Verificação de Realismo

Para a análise das verificações de realismo se fez uso também da estatística descritiva, com o auxílio de medidas como a média e o desvio padrão. As questões de verificação de realismo foram respondidas por 151 pessoas, usando uma escala Likert de sete pontos, sendo 1 para “Discordo totalmente” e 7 para “Concordo totalmente”. A primeira questão, “O cenário

desta pesquisa é realista”, apresentou uma média de 5,76 e desvio padrão de 1,644 e a segunda questão “Levei a sério o papel que me foi atribuído na Lond Motors ao responder a estas perguntas” apresentou os valores de 6,60 para a média e 0,881 para o desvio padrão.

Com estes dados foi possível concluir que os participantes reconheceram um elevado grau de realismo e plausibilidade nos cenários. Esta conclusão é significativa para esta pesquisa, visto que conforme Rungtusanatham, Wallin e Eckerd (2011), vinhetas consideradas realistas e precisas têm a vantagem distinta de também serem capazes de manter a atenção dos respondentes para os quais as informações manipuladas sobre os fatores de interesse estão sendo transmitidas.

Os valores detalhados para a verificação de realismo são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Verificação de realismo dos cenários

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
O cenário desta pesquisa é realista	151	1	7	5,76	1,644
Levei a sério o papel que me foi atribuído na Lond Motors ao responder a estas perguntas	151	3	7	6,60	0,881
Total	151				

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5.2.3 Verificação de Manipulação

Para determinar se os participantes responderam conforme planejado às manipulações da variável independente e da variável moderadora nas condições de tratamento experimental, foram realizadas verificações de manipulação, as quais foram analisadas com a aplicação do teste estatístico denominado de ANOVA. Ele é um teste utilizado para analisar se dois ou mais grupos diferem expressivamente entre si em relação a suas médias e variâncias (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 337). Conforme Field (2009, p. 297), a ANOVA informa ao pesquisador se a manipulação experimental teve sucesso.

Essa verificação de manipulação envolve fazer com que os participantes da amostra respondam a perguntas ou reajam a declarações escritas referentes aos níveis dos fatores de interesse e, por fim, compara-se estatisticamente suas respostas entre as versões da vinheta. Deste modo, os níveis médios de percepção para fatores de interesse, no caso de respondentes que receberam as vinhetas projetadas para indicar níveis baixos dos fatores de interesse, devem ser estatisticamente inferiores aos níveis médios de percepção para fatores de interesse,

no caso dos respondentes que receberam as vinhetas projetadas para indicar altos níveis dos fatores de interesse (RUNGTUSANATHAM; WALLIN; ECKERD, 2011).

A verificação de manipulação para a variável relacionada à preocupação do fornecedor com a dimensão social da sustentabilidade para com seus funcionários envolveu as questões MANIP1, “A Shenzhen Parts tem uma orientação quanto à sustentabilidade social de seus funcionários bem definida” e MANIP2, “A Shenzhen Parts seguiu as orientações impostas pelas autoridades locais”, as quais foram respondidas em uma escala Likert de sete pontos, sendo 1 para “Discordo totalmente” e 7 para “Concordo totalmente”. As médias das questões MANIP1 e MANIP2 foram, respectivamente, 1,93 e 1,54 para o cenário sem preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e, 5,72 e 6,50 para o cenário com preocupação com a dimensão social da sustentabilidade. Estes resultados, expostos detalhadamente na Tabela 4, mostram que os participantes entenderam a manipulação desenvolvida nos cenários para esta variável.

Tabela 4: Verificação de manipulação para a Preocupação com a dimensão social – Média e Desvio Padrão

Dimensão Social		MANIP1	MANIP2	MANIP3	MANIP4
Sem preocupação com a dimensão social	Média	1,93	1,54	4,41	4,40
	N	91	91	91	91
	Desvio Padrão	1,638	1,424	2,534	2,607
Com preocupação com a dimensão social	Média	5,72	6,50	4,77	4,90
	N	60	60	60	60
	Desvio Padrão	1,462	1,269	2,513	2,454
Total	Média	3,44	3,51	4,55	4,60
	N	151	151	151	151
	Desvio Padrão	2,429	2,790	2,524	2,551

Legenda:

MANIP1: A Shenzhen Parts tem uma orientação quanto à sustentabilidade social de seus funcionários bem definida.

MANIP2: A Shenzhen Parts seguiu as orientações impostas pelas autoridades locais.

MANIP3: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem alto impacto no lucro da sua empresa.

MANIP4: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem um alto risco de abastecimento para a sua empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dando sequência à análise da verificação de manipulação para a variável relacionada à preocupação do fornecedor com a dimensão social da sustentabilidade para com seus

funcionários, no teste de ANOVA, as duas questões, MANIP1 e MANIP2, utilizadas para a verificação desta manipulação apresentaram nível de significância (sig) igual a 0,000 ($p < 0,000$) e, assim, demonstraram que os respondentes conseguiram identificar adequadamente as informações apresentadas nas vinhetas e confirmaram que a manipulação foi bem realizada. Os valores detalhados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5: Verificação de manipulação para a Preocupação com a dimensão social – ANOVA

			Soma dos	df	Quadrado	F	Sig.
			Quadrados		Médio		
MANIP1 * Preocupação com a dimensão social	Entre	(Combinado)	517,365	1	517,365	209,597	,000
	grupos						
	Dentro de grupos		367,788	149	2,468		
	Total		885,152	150			
MANIP2 * Preocupação com a dimensão social	Entre	(Combinado)	890,120	1	890,120	477,740	,000
	grupos						
	Dentro de grupos		277,615	149	1,863		
	Total		1167,735	150			
MANIP3 * Preocupação com a dimensão social	Entre	(Combinado)	4,688	1	4,688	0,735	0,393
	grupos						
	Dentro de grupos		950,689	149	6,380		
	Total		955,377	150			
MANIP4 * Preocupação com a dimensão social	Entre	(Combinado)	9,199	1	9,199	1,417	0,236
	grupos						
	Dentro de grupos		967,158	149	6,491		
	Total		976,358	150			

Legenda:

MANIP1: A Shenzhen Parts tem uma orientação quanto à sustentabilidade social de seus funcionários bem definida.

MANIP2: A Shenzhen Parts seguiu as orientações impostas pelas autoridades locais.

MANIP3: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem alto impacto no lucro da sua empresa.

MANIP4: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem um alto risco de abastecimento para a sua empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A verificação de manipulação para a variável relacionada à criticidade do item de suprimento envolveu as questões MANIP3, “O componente que a Shenzhen Parts fornece tem alto impacto no lucro da sua empresa” e MANIP4, “O componente que a Shenzhen Parts fornece tem um alto risco de abastecimento para a sua empresa”, as quais foram respondidas

em uma escala Likert de sete pontos, sendo 1 para “Discordo totalmente” e 7 para “Concordo totalmente”. As médias das questões MANIP3 e MANIP4 foram, respectivamente, 2,67 e 2,79 para o cenário do item não-crítico e, 6,41 e 6,38 para o cenário do item estratégico. Estes resultados, expostos detalhadamente na Tabela 6, mostram que os participantes igualmente entenderam a manipulação desenvolvida nos cenários para a variável relacionada à criticidade do item de suprimento.

Tabela 6: Verificação de manipulação para a Criticidade do item – Média e Desvio

		Padrão			
Criticidade do item		MANIP1	MANIP2	MANIP3	MANIP4
Não-crítico	Média	3,52	3,57	2,67	2,79
	N	75	75	75	75
	Desvio Padrão	2,479	2,781	2,049	2,152
Estratégico	Média	3,36	3,45	6,41	6,38
	N	76	76	76	76
	Desvio Padrão	2,393	2,816	1,246	1,395
Total	Média	3,44	3,51	4,55	4,60
	N	151	151	151	151
	Desvio Padrão	2,429	2,790	2,524	2,551

Legenda:

MANIP1: A Shenzhen Parts tem uma orientação quanto à sustentabilidade social de seus funcionários bem definida.

MANIP2: A Shenzhen Parts seguiu as orientações impostas pelas autoridades locais.

MANIP3: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem alto impacto no lucro da sua empresa.

MANIP4: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem um alto risco de abastecimento para a sua empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Prosseguindo com a análise da verificação de manipulação para a variável relacionada à criticidade do item de suprimento, no teste de ANOVA, as duas questões, MANIP3 e MANIP4, utilizadas para a verificação desta manipulação, apresentaram nível de significância (sig) igual a 0,000 ($p < 0,000$) e, assim, confirmaram que os sujeitos entenderam as diferenças entre os cenários de pistas experimentais e que a manipulação foi bem-sucedida. Os valores detalhados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Verificação de manipulação para a Criticidade do item – ANOVA

			Soma dos	df	Quadrado	F	Sig.
			Quadrados		Médio		
MANIP1 * Criticidade do item de suprimento	Entre grupos	(Combinado)	1,024	1	1,024	0,173	0,678
	Dentro de grupos		884,128	149	5,934		
	Total		885,152	150			
MANIP2 * Criticidade do item de suprimento	Entre grupos	(Combinado)	,599	1	,599	0,076	0,783
	Dentro de grupos		1167,136	149	7,833		
	Total		1167,735	150			
MANIP3 * Criticidade do item de suprimento	Entre grupos	(Combinado)	528,356	1	528,356	184,358	,000
	Dentro de grupos		427,022	149	2,866		
	Total		955,377	150			
MANIP4 * Criticidade do item de suprimento	Entre grupos	(Combinado)	487,837	1	487,837	148,791	,000
	Dentro de grupos		488,521	149	3,279		
	Total		976,358	150			

Legenda:

MANIP1: A Shenzhen Parts tem uma orientação quanto à sustentabilidade social de seus funcionários bem definida.

MANIP2: A Shenzhen Parts seguiu as orientações impostas pelas autoridades locais.

MANIP3: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem alto impacto no lucro da sua empresa.

MANIP4: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem um alto risco de abastecimento para a sua empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Além das verificações de manipulação, foi realizada uma verificação de confusão (*confounding*), conforme recomendação de Zhan *et al.* (2021), a qual busca verificar se as manipulações experimentais das variáveis do experimento não afetam umas às outras. As verificações de confusão são empregadas para avaliar a validade discriminante das manipulações (THOMAS *et al.*, 2013).

Conforme as Tabelas 4 e 5, as condições sem preocupação e com preocupação para com a dimensão social da sustentabilidade não produzem respostas significativamente diferentes dos participantes para as questões de verificação de manipulação para criticidade do item de suprimento, sendo as médias de MANIP3 4,41 vs. 4,77 (apresentando $p = 0,393$) e, as médias de MANIP4 4,40 vs. 4,90 (com $p = 0,236$).

Da mesma forma, nas Tabelas 6 e 7, os níveis não-crítico e estratégico para a criticidade do item de suprimento não produzem respostas significativamente diferentes dos participantes para as questões de verificação de manipulação para a preocupação com a dimensão social da sustentabilidade, sendo as médias de MANIP1 3,52 vs. 3,36 ($p = 0,678$) e, as médias de MANIP2 3,57 vs. 3,45 ($p = 0,783$).

Esses resultados, portanto, indicam que as interações das manipulações não foram significativas (valores de $p > 0,05$), ou seja, a manipulação da dimensão social da sustentabilidade não afetou a manipulação da criticidade do item de suprimento e a manipulação da criticidade do item de suprimento não gerou influência na manipulação da dimensão social da sustentabilidade.

5.2.4 Confiabilidade dos Construtos

Por meio do *software* SPSS foi executado o cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach com o intuito de verificar confiabilidade dos construtos desta pesquisa. A confiabilidade do construto continuidade do fornecedor foi medida por três itens e apresentou Alfa de Cronbach de 0,869. A confiabilidade do construto culpa foi medida por quatro itens e apresentou Alfa de Cronbach de 0,914. A confiabilidade do construto confiança foi medida por quatro itens e apresentou Alfa de Cronbach de 0,943. A confiabilidade do construto orientação social para a análise do efeito de demanda experimental foi medida por três itens e apresentou Alfa de Cronbach de 0,860. Os valores auferidos indicam que os construtos são consistentes em suas mensurações, pois conforme determinado por Field (2009, p. 594), valores acima de 0,70 são considerados apropriados.

A confiabilidade do construto propensão à confiança foi medida por três itens e apresentou Alfa de Cronbach de 0,681. Apesar de o valor estar abaixo do limite inferior geralmente aceito que é de 0,70, a variável foi considerada para análise dentre as variáveis de controle conforme determinado no subitem 3.3.4 deste estudo, uma vez que Hair *et al.* (2014, p. 123) afirmam que o valor aceito para o Alfa de Cronbach pode diminuir para 0,60 em determinadas pesquisas.

5.3 ANÁLISE DO EFEITO DE DEMANDA EXPERIMENTAL

Este estudo seguiu algumas recomendações de Mummolo e Peterson (2019) e de Thomas *et al.* (2021) no intuito de amenizar os impactos de um possível efeito de demanda

experimental. O planejamento fatorial foi desenvolvido entre sujeitos (*between subjects*), os sujeitos foram instruídos de que não havia respostas certas ou erradas, não foi coletada nenhuma informação que pudesse afetar o anonimato ou incriminar os respondentes, não houve qualquer oferta de recompensa financeira e ainda foi utilizada uma técnica projetiva na qual foi testado um construto de orientação social que buscou verificar se a manipulação nas variáveis independentes gerou um potencial viés de desejabilidade social dentre os respondentes.

Na Tabela 8 é apresentada a ANOVA para o efeito de demanda experimental, na qual foram testadas as questões do construto orientação social em relação à variável independente, preocupação do fornecedor com a dimensão social da sustentabilidade para com seus funcionários e, como pode ser verificado, esta medida não apresentou significância, tendo seu nível de significância (sig) diferente de 0,000 para todos os itens.

Tabela 8: Efeito de demanda x Preocupação do fornecedor com a dimensão social da sustentabilidade – ANOVA

		Soma dos	df	Quadrado	F	Sig.
		Quadrados		Médio		
DEMAND1 * Preocupação com a dimensão social	Entre grupos (Combinado)	0,144	1	0,144	0,070	0,792
	Dentro de grupos	302,916	147	2,061		
	Total	303,060	148			
DEMAND2 * Preocupação com a dimensão social	Entre grupos (Combinado)	0,363	1	0,363	0,296	0,587
	Dentro de grupos	180,523	147	1,228		
	Total	180,886	148			
DEMAND3 * Preocupação com a dimensão social	Entre grupos (Combinado)	0,096	1	0,096	0,090	0,764
	Dentro de grupos	155,931	147	1,061		
	Total	156,027	148			

Legenda:

DEMAND1: É muito importante para mim ajudar aqueles que são menos afortunados.

DEMAND2: É muito importante para mim ajudar a sociedade.

DEMAND3: É muito importante para mim ajudar os outros.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 9 é apresentada a ANOVA para o efeito de demanda experimental, onde foram testadas as questões do construto orientação social em relação à variável moderadora, criticidade do item de suprimento e, como pode ser verificada, esta medida não apresentou

significância, tendo também seu nível de significância (sig) diferente de 0,000 para todos os itens.

Tabela 9: Efeito de demanda x Criticidade do item de suprimento – ANOVA

			Soma dos	df	Quadrado	F	Sig.
			Quadrados		Médio		
DEMAND1 * Criticidade do item de suprimento	Entre Grupos	(Combinado)	2,512	1	2,512	1,229	0,269
	Dentro de grupos		300,548	147	2,045		
	Total		303,060	148			
DEMAND2 * Criticidade do item de suprimento	Entre Grupos	(Combinado)	0,107	1	0,107	0,087	0,769
	Dentro de grupos		180,779	147	1,230		
	Total		180,886	148			
DEMAND3 * Criticidade do item de suprimento	Entre Grupos	(Combinado)	0,702	1	0,702	0,665	0,416
	Dentro de grupos		155,324	147	1,057		
	Total		156,027	148			

Legenda:

DEMAND1: É muito importante para mim ajudar aqueles que são menos afortunados.

DEMAND2: É muito importante para mim ajudar a sociedade.

DEMAND3: É muito importante para mim ajudar os outros.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Devido à aplicação de todas essas recomendações e com base nestes resultados, é improvável que o comportamento dos participantes tenha sido impactado pelas características da demanda, ou seja, as pessoas não se sentiram mais orientadas socialmente porque receberam algum estímulo da manipulação dos cenários e, desta forma, não foi identificada nenhuma ameaça a validade externa da pesquisa.

5.4 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE

Neste experimento, foram verificados os efeitos de medidas demográficas como gênero e idade e, também a propensão à confiança e os anos de experiência com negociações de compras dos participantes. As variáveis de controle foram analisadas com a utilização do Método de Regressão Múltipla por meio da macro *Process*, com base em Hayes (2018, p. 23). Cabe salientar nesta análise que o N apresentou um valor de 148 participantes, uma vez que

dois participantes não responderam as questões finais relacionadas aos dados demográficos e um dos respondentes da amostra escolheu a opção 3 “Prefiro não responder” ao questionamento relacionado ao gênero e, por conta disso, teve a resposta descartada.

Conforme verificado no Modelo I, apresentado na Tabela 10, dentre as variáveis de controle, a variável gênero ($b = 0,8704$, $p = 0,0094$) se mostrou significativa na variável culpa, enquanto as variáveis propensão à confiança, anos de experiência em negociação de compras e idade não se mostraram significantes.

As mesmas variáveis de controle foram analisadas no Modelo II, no qual nenhuma delas se mostrou significativa na variável confiança.

Já no Modelo III, apresentado na Tabela 10, dentre as variáveis de controle, a variável propensão à confiança ($b = -0,2192$, $p = 0,0368$) se mostrou negativa e significativa na variável de continuidade do fornecedor, sugerindo que quanto menor a propensão à confiança, menor será a probabilidade do profissional de compras ter a intenção de continuar com o fornecedor após a interrupção de fornecimento. As demais variáveis de controle não se mostraram significantes neste modelo.

Os resultados completos para as variáveis de controle podem ser verificados na Tabela 10.

Tabela 10: Variáveis de controle inicial – Resultados da Regressão Múltipla

Variáveis dependentes	Modelo I		Modelo II		Modelo III	
	Culpa		Confiança		Continuidade do fornecedor	
	b	SE	b	SE	b	SE
(Constante)	0,8679	0,9476	3,6242	0,7449	1,3151	0,7565
<i>Variáveis experimentais</i>						
Dimensão social	-1,4216***	0,2870	3,1461***	0,2256	0,2481	0,3228
Criticidade do item	0,3655	0,2880	-0,0625***	0,2264	0,0562	0,2103
<i>Interações</i>						
Dimensão social x Criticidade do item	-1,3381*	0,5870	0,0223	0,4615	-0,2064	0,4347
<i>Variáveis mediadoras</i>						
Culpa	-	-	-	-	-0,1394*	0,0639
Confiança	-	-	-	-	0,6124***	0,0812
<i>Variáveis de controle</i>						
Propensão à confiança	0,2286	0,1416	0,0302	0,1113	-0,2192*	0,1040
Gênero	0,8704**	0,3304	-0,1501	0,2597	0,3105	0,2458
Anos de experiência em negociação de compras	-0,0357	0,0243	-0,0030	0,0191	-0,0209	0,0178
Idade	0,0142	0,0204	0,0108	0,0161	0,0287	0,0149
<i>R</i>	0,5073		0,7639		0,7799	
<i>R</i> ²	0,2574		0,5836		0,6082	
<i>R</i> ² change	0,0276*		0,0000		0,0006	
<i>F</i> -statistic	6,9323***		28,0256***		23,8040***	
N	148		148		148	

Notas:

Significância ao nível de * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Modelos estimados utilizando o intervalo de confiança com 10.000 *bootstrap*.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5.5 TESTANDO AS HIPÓTESES PROPOSTAS

Na Tabela 11 são apresentados os resultados de uma nova análise de regressão múltipla, na qual o modelo foi reanalisado considerando apenas as duas variáveis de controle que se mostraram significantes no item 5.4, propensão à confiança e gênero dos respondentes.

Tabela 11: Variáveis de controle final – Resultados da Regressão Múltipla

Variáveis dependentes	Modelo I		Modelo II		Modelo III	
	Culpa		Confiança		Continuidade do fornecedor	
	b	SE	b	SE	b	SE
(Constante)	1,0728	0,6825	4,0087***	0,5333	2,1558**	0,6097
<i>Variáveis experimentais</i>						
Dimensão social	-1,4113***	0,2867	3,1365***	0,2240	0,2077	0,3235
Criticidade do item	0,3478	0,2879	-0,0677	0,2249	0,0356	0,2112
<i>Interações</i>						
Dimensão social x Criticidade do item	-1,2444*	0,5794	0,0668	0,4528	-0,0637	0,4301
<i>Variáveis mediadoras</i>						
Culpa	-	-	-	-	-0,1304*	0,0637
Confiança	-	-	-	-	0,6242***	0,0815
<i>Variáveis de controle</i>						
Propensão à confiança	0,2108	0,1370	0,0507	0,1071	-0,1857	0,1012
Gênero	0,9132**	0,3211	-0,1942	0,2509	0,2287	0,2410
<i>R</i>	0,4954		0,7628		0,7731	
<i>R</i> ²	0,2454		0,5818		0,5977	
<i>R</i> ² change	0,0245*		0,0001		0,0001	
<i>F</i> -statistic	9,2347***		39,5157***		29,7135***	
N	148		148		148	

Notas:

Significância ao nível de * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Modelos estimados utilizando o intervalo de confiança com 10.000 *bootstrap*.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5.5.1 Análise do Modelo I – Culpa

Realizando a análise do Modelo I com base na Tabela 11, foi identificado que a variável experimental dimensão social (DS) apresentou um efeito negativo e significativo na variável culpa ($b = -1,4113$, $p = 0,0000$), apresentando suporte para a hipótese H1. Os dados indicam que a culpa dos respondentes no papel de coordenador(a) de compras diminui quando o fornecedor se mostra atento/preocupado com os seus colaboradores e aumenta na situação oposta, quando o fornecedor não se mostra atento/preocupado com os seus colaboradores.

Já a variável experimental criticidade do item de suprimento não se mostrou significativa na variável culpa ($b = 0,3478$, $p = 0,2290$), porém a interação entre esta variável e

a DS apresentou um efeito negativo e se mostrou significativa na culpa ($b = -1,2444$, $p = 0,0334$). Os resultados do efeito condicional pela técnica de Johnson-Neyman apresentados na Tabela 12 indicam que quando o item de suprimento é não-crítico, o efeito da DS não é significativa na variável culpa ($b = -0,7890$, $p = 0,0558$). Por outro lado, quando o item de suprimento é estratégico ocorre um aumento no efeito da DS na variável culpa, logo, sendo significativa para esta variável ($b = -2,0335$, $p = 0,0000$) e fornecendo suporte para a hipótese H3a.

Tabela 12: Efeito condicional do moderador criticidade do item na relação entre a preocupação com a dimensão social e a culpa

Criticidade do item	Efeito	Se	t	p	LLCI	ULCI
-0,500	-0,7890	0,4092	-1,9285	0,0558	-1,5979	0,0198
0,500	-2,0335***	0,4060	-5,0080	0,0000	-2,8361	-1,2308

Notas:

Significância ao nível de *** $p < 0,001$.

Legenda:

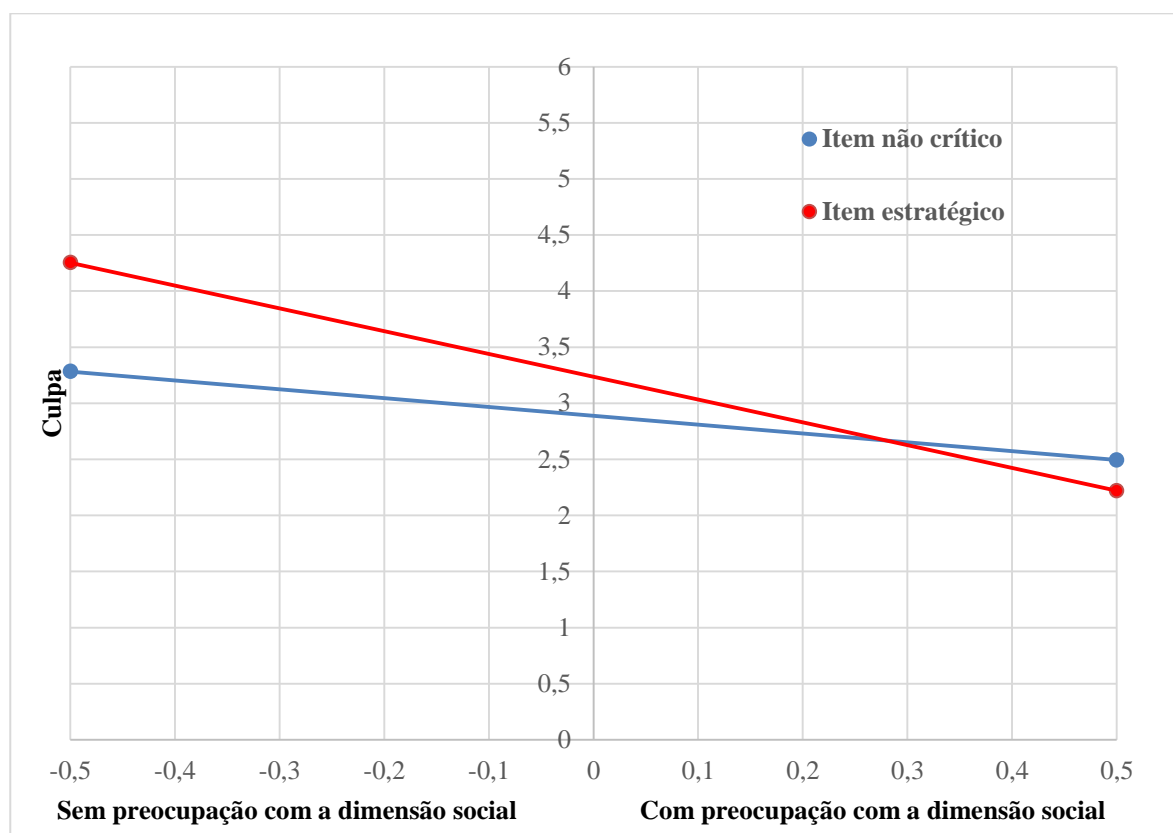
-0,500 = Item não-crítico.

0,500 = Item estratégico.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O Gráfico 2 representa o efeito combinado entre a DS e a criticidade do item de suprimento na culpa que o respondente no papel de coordenador(a) de compras sente. Esta representação indica que quando o item é estratégico e o fornecedor passa a se preocupar com a dimensão social da sustentabilidade, a culpa do profissional de compras diminui significativamente, enquanto que quando o item é não-crítico, a diminuição na culpa não se mostra tão representativa.

Gráfico 2: Interação entre a preocupação com a dimensão social e a criticidade do item na culpa



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5.5.2 Análise do Modelo II – Confiança

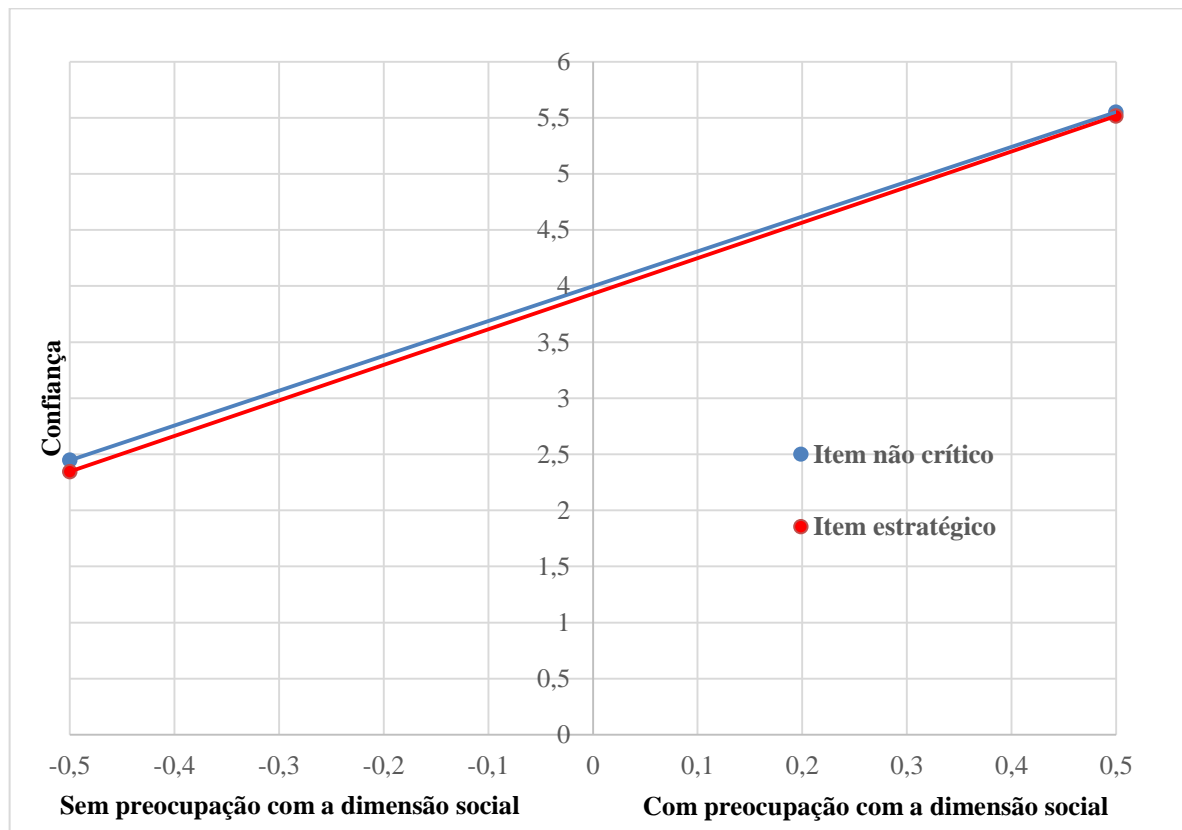
Seguindo para a análise do Modelo II, foi identificado na Tabela 11 que a variável experimental DS apresentou um efeito positivo e significativo na variável confiança ($b = 3,1365$, $p = 0,0000$), apresentando suporte para a hipótese H2. Os dados mostram que quando o fornecedor não se preocupa com a dimensão social da sustentabilidade, a confiança dos respondentes no papel de coordenador (a) de compras diminui e, por outro lado, no cenário em que o fornecedor se preocupa com a dimensão social da sustentabilidade, a confiança aumenta.

No caso da variável experimental criticidade do item de suprimento foi identificado um efeito não significativo na variável confiança ($b = -0,0677$, $p = 0,7640$). A interação entre a preocupação com a dimensão social e a criticidade do item também não se mostrou significativa ($b = 0,0668$, $p = 0,8830$).

O Gráfico 3 representa o efeito combinado entre a preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e a criticidade do item de suprimento na confiança que o

respondente, no papel de coordenador(a) de compras, sente. Esta representação indica que o fato de o item ser não-crítico ou estratégico não modera a relação entre a preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e a confiança sentida pelos respondentes e, assim, a hipótese H3b não foi suportada.

Gráfico 3: Interação entre a preocupação com a dimensão social e a criticidade do item na confiança



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5.5.3 Análise Do Modelo III – Continuidade Do Fornecedor

Considerando a análise do Modelo III, conforme valores apresentados na Tabela 11, foi possível identificar que a variável mediadora culpa foi significativa na continuidade do fornecedor ($b = -0,1304$, $p = 0,0424$), apresentando suporte para a hipótese H4. Este dado indica que quanto maior for a culpa experimentada pelo profissional de compras, menor será a intenção dele pela continuidade do fornecedor após a interrupção de fornecimento.

A variável mediadora confiança também se mostrou significativa na continuidade do fornecedor ($b = 0,6242$, $p = 0,0000$), suportando a hipótese H5 e indicando que quanto mais

confiança for sentida pelo profissional de compras, maior será a intenção por manter o fornecedor como uma firma parceira após a interrupção de fornecimento.

A criticidade do item de suprimento não se mostrou significativa na variável continuidade do fornecedor ($b = 0,0356$, $p = 0,8665$) no Modelo III. Neste estudo, ainda foi possível constatar que não existe um efeito direto e significativo da variável DS na variável continuidade do fornecedor ($b = 0,2077$, $p = 0,5220$). Os resultados sinalizam que as variáveis culpa e confiança medeiam o efeito da DS na continuidade do fornecedor.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O resumo das hipóteses e seus resultados são apresentados no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Resumo das hipóteses e resultados

Hipóteses	Resultados
H1: A culpa sentida pelo profissional de compras é maior quando a interrupção do fornecimento foi causada por danos na dimensão social relacionados às atitudes do fornecedor.	Suportada
H2: A confiança sentida pelo profissional de compras é menor quando a interrupção do fornecimento foi causada por danos na dimensão social relacionados às atitudes do fornecedor.	Suportada
H3a: Quando ocorre uma interrupção de fornecimento de itens de suprimento estratégicos, os danos na dimensão social aumentam a culpa do profissional de compras.	Suportada
H3b: Quando ocorre uma interrupção de fornecimento de itens de suprimento estratégicos, os danos na dimensão social diminuem a confiança do profissional de compras.	Não Suportada
H4: A culpa sentida pelo profissional de compras afeta negativamente a decisão pela continuidade do fornecedor, após interrupção de fornecimento.	Suportada
H5: A confiança sentida pelo profissional de compras afeta positivamente a decisão pela continuidade do fornecedor, após interrupção de fornecimento.	Suportada

Fonte: Elaboração própria.

6.1 DANOS NA DIMENSÃO SOCIAL X EMOÇÕES

Os resultados da análise do Modelo I forneceram suporte para ratificar a hipótese H1, confirmando que quando um fornecedor não se mostra preocupado com a dimensão social da sustentabilidade para com seus funcionários, a culpa experimentada pelo profissional de compras que realiza negócios com esta organização aumenta. Estes resultados estão alinhados com o estudo de Kaynak *et al.* (2015), que indicou que as atividades ilegais e comportamentos

antiéticos praticados pelos fornecedores levam os compradores a desenvolver a emoção da culpa em relação às atitudes da empresa parceira.

Chi, Friedman e Lo (2015) também apresentaram argumentos de que quando uma organização realiza comportamentos erráticos, os profissionais que com ela interagem podem experimentar a emoção da culpa vicária ou culpa baseada em grupo.

O oposto também foi considerado válido, pois quando os fornecedores demonstram que tem preocupação com a dimensão social da sustentabilidade no cenário de interrupção de fornecimento, a culpa experimentada pelo profissional de compras é menor. Estes resultados apoiam os esforços das empresas buscando atender a pressão dos *stakeholders*, do mercado e dos órgãos reguladores para ajustar suas operações para serem mais orientadas para a sustentabilidade e incluírem o *triple bottom line* como parte importante da estratégia das suas organizações (KLYMENKO; LILLEBRYGFJELD HALSE, 2021).

O Modelo II analisou a confiança sentida pelo profissional de compras e seus resultados deram suporte para a hipótese H2. Os dados experimentais deste estudo mostram que quando o fornecedor não se preocupa com a dimensão social da sustentabilidade para com seus funcionários, a confiança do profissional de compras na empresa diminui, após uma situação de interrupção de fornecimento.

Quando o oposto acontece e o fornecedor se preocupa com a dimensão social, o profissional de compras da empresa focal sente que pode confiar mais na firma parceira com a qual faz negociações. Estes resultados são consistentes com as descobertas anteriores de Homburg, Stierl e Bornemann (2013), que confirmaram que quando uma empresa se envolve em ações que primam pela responsabilidade social durante a prática de seus negócios, os profissionais de compras que são clientes desta empresa têm a sua confiança aumentada, e consequentemente, aumentam sua fidelidade pela empresa.

Corroborando estes achados, Thomas *et al.* (2021) ressaltam que o investimento em responsabilidade social reflete no bem-estar dos funcionários do fornecedor, levando a um aumento na intenção de compra, confiança e intenção de colaboração futura da empresa focal. Com o recente foco da sustentabilidade, tanto clientes organizacionais como clientes finais têm preferido realizar negócios com empresas que investem na dimensão social do *triple bottom line* e tratam seus funcionários como ativos valiosos.

A análise dos resultados relacionados às emoções da culpa e da confiança fornecem evidências para a Teoria da Avaliação, uma vez que os cenários apresentados aos indivíduos levaram a avaliações positivas ou negativas e a considerações se eles eram influentes para o bem-estar ou causadores de algum dano, ou seja, quando identificado que o fornecedor atuou

ciente de suas responsabilidades sociais e seguindo princípios da sustentabilidade foram experimentadas emoções positivas, porém quando foi identificado que o fornecedor cometeu danos na dimensão social para com seus funcionários, foram eliciadas emoções negativas.

6.2 DANOS NA DIMENSÃO SOCIAL X EMOÇÕES + CRITICIDADE DO ITEM

Os resultados deste experimento para o efeito moderador da criticidade do item de suprimento deram suporte para a hipótese H3a, porém não foi possível validar a hipótese H3b.

Com a sustentação de H3a, fica experimentalmente confirmado que quando ocorre uma interrupção de fornecimento de um item de suprimento estratégico, o efeito dos danos na dimensão social potencializa a emoção da culpa experimentada pelo profissional de compras. Este achado está alinhado com o impacto financeiro que uma interrupção na cadeia de suprimentos pode causar no caso de itens estratégicos, por eles serem itens com um valor considerável, oriundos de mercados muito específicos e com poucos fornecedores disponíveis, o que demanda mais esforços do profissional de compras para identificar a empresa parceira ideal. Quando ocorre uma interrupção com um fornecedor que demandou intenso trabalho do profissional de compras para concluir as negociações, acompanhado de danos pela falta de responsabilidade social desta empresa, o comprador pode experimentar a culpa pelas atitudes do fornecedor e ao concluir que selecionou a empresa incorreta para formar esta parceria.

Já a hipótese H3b não foi suportada, indicando que o fato de ocorrer uma interrupção de fornecimento de um item de suprimento do quadrante estratégico, o efeito dos danos na dimensão social não impacta negativamente a confiança do profissional de compras, uma vez que a interação entre a preocupação com a dimensão social e a criticidade do item não se mostrou significativa. Dessa forma, os resultados diferem-se dos achados de Chen, Rungtusanatham e Goldstein (2019), que concluíram que quando um fornecedor de itens estratégicos comete erros e não consegue garantir a certeza do fornecimento, o comprador tende a reavaliar a confiança depositada neste fornecedor.

Assim, o presente estudo observou que não importa se o item de suprimentos faz parte do quadrante estratégico ou do quadrante não-crítico para que a confiança experimentada pelo comprador frente ao fornecedor seja impactada negativamente, quando ele causa uma interrupção de fornecimento acompanhada de danos na dimensão social da sustentabilidade para com seus próprios funcionários. Ao mesmo tempo em que quando o fornecedor

demonstra se importar com a dimensão social da sustentabilidade no caso de uma interrupção de itens de suprimento, a confiança experimentada pelo comprador tende a aumentar.

6.3 EMOÇÕES X CONTINUIDADE DO FORNECEDOR

Os dados experimentais do Modelo III forneceram suporte para a hipótese H4. Os resultados permitiram constatar que a culpa sentida pelo profissional de compras afeta negativamente a decisão de manter o fornecedor como uma firma parceira após a interrupção de fornecimento, ou seja, quanto mais culpa ele experimentar frente ao cenário exposto, menor será a intenção de ele continuar mantendo contratos com o fornecedor. Estes achados estão alinhados com as descobertas de Wang *et al.* (2022), que constataram que quando um fornecedor comete irregularidades, aumentam as presunções negativas que o comprador desenvolve por ele e piora a culpa experimentada, impactando nas decisões que levam à descontinuidade do fornecimento.

Neste caso, a culpa experimentada devido às transgressões cometidas pela firma parceira que causou a interrupção de fornecimento leva o profissional de compras a querer se afastar da situação problema para prezar pela sua própria ética e reputação e, conseqüentemente, optar por encerrar a parceria. Afinal, como defendem Claycomb e Frankwick (2010), a reputação de uma empresa no mercado leva o profissional de compras a ponderar se deve ou não fazer negócios com ela.

Com a análise dos resultados do Modelo III, a hipótese H5 também foi suportada, indicando que a confiança sentida pelo profissional de compras afeta positivamente a decisão pela continuidade do fornecedor após interrupção de fornecimento. Desta forma, é possível constatar que mesmo com a interrupção de fornecimento, se o profissional de compras ainda sentir confiança pelo fornecedor, ele manterá a intenção por permanecer fazendo negócios com a empresa. Este resultado corrobora os achados de Wang e Huff (2007), que apontaram que a propensão à confiança pode influenciar a forma como um profissional de compras vê uma interrupção do fornecedor e, deste modo, também pode influenciar a resposta e a decisão deste profissional pela continuidade do fornecimento.

Um achado importante deste estudo foi a identificação de que não existe um efeito direto e significativo da dimensão social na decisão pela continuidade do fornecedor, porém foi constatado que as emoções da culpa e da confiança medeiam o efeito de danos na dimensão social da sustentabilidade na decisão pela continuidade do fornecedor. Estes resultados favorecem as constatações de Roy *et al.* (2020), que ressaltam que para uma

organização atender aos requisitos de sustentabilidade do mercado, é necessário que os seus fornecedores também sejam sustentáveis para fortalecer a estrutura social, ambiental e econômica, minimizar os custos, criar uma impressão positiva entre as partes interessadas e melhorar as inter-relações. Em linha com a dimensão social da sustentabilidade, Kaynak *et al.* (2015) ressaltam que quando as empresas apresentam comportamentos antiéticos, a duração do relacionamento na díade comprador-fornecedor é afetada. Desta forma, quando um fornecedor é reconhecido por não atender questões de sustentabilidade social existe a tendência de as empresas optarem por não continuarem fazendo negócios com ele.

Por fim, os resultados do Modelo III estão alinhados com a Teoria da Avaliação e com a Teoria de Gerenciamento de Operações Comportamentais. No que tange a Teoria da Avaliação, foi evidenciado que as emoções surgem das avaliações que os indivíduos fazem dos eventos, porém elas apresentam respostas emocionais diferentes para uma mesma situação. Neste estudo, nem todos os respondentes apresentaram níveis iguais das emoções da culpa e da confiança quando expostos ao mesmo cenário. Em se tratando da Teoria de Gerenciamento de Operações Comportamentais, os resultados desta pesquisa suportam a ideia de que as pessoas têm limitações cognitivas e não tomam decisões totalmente racionais, sendo necessário levar em consideração os comportamentos e as emoções humanas ao enfrentar cenários complexos e à necessidade de tomar decisões sobre negócios, justificando a importância do seu estudo na área de Gerenciamento de Operações.

7 CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa destacam várias contribuições teóricas e gerenciais que são essenciais para a gestão e para o estudo das operações comportamentais e das emoções na cadeia de suprimentos frente às relações comprador-fornecedor.

7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A contribuição central deste estudo foi ampliar a compreensão sobre a Teoria da Avaliação ao apresentar evidências de que as pessoas avaliam as situações que lhes são apresentadas e exibem reações emocionais diferentes dependendo da forma como identificam a situação, se lhes causou algum prejuízo, eliciando emoções negativas ou causou algum benefício, eliciando emoções positivas. Por exemplo, no que tange a culpa, algumas pessoas podem experimentar a emoção da culpa ao identificar que o fornecedor com o qual estão formando parceria expõe seus funcionários a condições de saúde e segurança precárias, porém, outras pessoas podem não demonstrar qualquer culpa ou remorso por isso. Este exemplo está alinhado com os estudos de Smith e Lazarus (1990, p. 616). Estes autores argumentaram que dois indivíduos podem interpretar situações de forma parecida, porém reagir com respostas emocionais completamente diferentes, porque foram influenciadas por traços de sua personalidade e avaliaram o significado desses fatos de maneira distinta.

Este estudo também fornece implicações teóricas para o Gerenciamento de Operações Comportamentais, ao trazer evidências empíricas de que as preferências sociais, o comportamento e as emoções experimentadas pelas pessoas são capazes de influenciar os julgamentos e as decisões que elas tomam quando expostas a cenários complexos, o que torna imprescindível considerar o fator humano nos sistemas operacionais e processos das organizações. Estes achados contrariam crenças do campo de Gerenciamento de Operações que consideram as pessoas previsíveis, sem emoção e que poderiam ser incorporadas aos sistemas de manufatura como peças ou máquinas (LOCH; WU, 2005).

À vista disso, a Teoria de Gerenciamento de Operações Comportamentais é potencialmente um campo emergente e que merece a dedicação dos pesquisadores para que sua consolidação seja bem-sucedida e para que ela se transforme numa teoria reconhecida na literatura.

Os resultados deste estudo também ampliam a literatura sobre a Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos e a importância da ênfase na dimensão social, ao incentivar mais

pesquisas na área que recomendem códigos de conduta para as organizações atuarem de forma socialmente responsável e parâmetros de seleção para a escolha de fornecedores que sigam as mesmas diretrizes.

O cenário apresentado e os resultados também contribuem com a literatura atual sobre os acontecimentos que geram interrupções na cadeia de suprimentos e como eles afetam o comportamento dos indivíduos na tomada de decisão em situações de crise. A pandemia foi apenas um exemplo de cenário que gerou uma interrupção de fornecimento significativa, mas ela também deixou as pessoas sensibilizadas com tudo o que sofreram durante este período, tornando importante examinar como as pessoas se comportam e tomam decisões em situações nas quais elas já estão emocionalmente abaladas.

Por fim, é importante salientar que até onde foi possível identificar, este estudo está dentre os primeiros na temática da cadeia de suprimentos que buscou observar a emoção da culpa vicária na perspectiva do profissional de compras, numa situação em que ele experimenta a culpa por determinada atitude executada pelo fornecedor e que gerou impactos negativos, fugindo da ideia de que a culpa vicária seria experimentada por indivíduos atuantes dentro da mesma organização. Com os resultados deste estudo, foi possível constatar que a culpa vicária pode ser experimentada mesmo quando os profissionais atuam em empresa distinta da qual existem os motivos para a experiência da culpa.

7.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Gerencialmente, as organizações precisam prestar atenção especial às experiências emocionais de cada membro em tempos difíceis e entender que estas emoções podem impactar no seu comportamento e nas suas decisões, afetando a racionalidade das atividades. A implicação gerencial é que as organizações podem desejar implementar programas de treinamento que ajudem seus funcionários a lidar com medos e emoções experimentadas durante a ocorrência de desastres e pandemias.

Espera-se que este estudo estimule as empresas a se engajarem no desenvolvimento de cadeias de suprimentos socialmente responsáveis, selecionando fornecedor sustentáveis, implementando compras socialmente responsáveis e conscientizando-se de que essas práticas podem contribuir para sua reputação e se transformar num diferencial competitivo.

Este estudo fornece implicações práticas principalmente para a seleção de fornecedores. As organizações precisam estar cientes de que quando fazem negócios com fornecedores que desenvolvem práticas antiéticas ou imorais, elas também podem ter a sua

imagem prejudicada no mercado por terem o seu nome associado a essas ações insalubres e, conseqüentemente, impactar na lealdade dos clientes.

A presente pesquisa confirma que a confiança dos profissionais de compras ajuda na continuidade dos relacionamentos na cadeia de suprimentos. Desta forma, os fornecedores devem se envolver em atividades de construção de confiança para com as empresas focais compradoras, almejando o desenvolvimento de parcerias em longo prazo.

Almeja-se, também, conscientizar sobre a importância do uso da matriz de portfólio de compras, afim de que a correta indicação dos itens de suprimento nos quadrantes auxilie as empresas nas práticas de negociação e na seleção de fornecedores apropriados para cada caso.

Este estudo contribui, ainda, de maneira gerencial com a análise de um cenário de interrupção de fornecimento e enfatiza a necessidade de que os líderes organizacionais precisem implementar estratégias para lidar com os impactos e identificar alternativas para quando estas situações ocorrem em um contrato.

7.3 LIMITAÇÕES

Os resultados deste estudo devem ser interpretados à luz de várias limitações, que, por sua vez, fornecem alguns caminhos potenciais para pesquisas futuras. Dentre as principais limitações deste estudo, identificam-se as seguintes:

- ✓ O fato deste experimento ser baseado em cenários, ou seja, tem como pano de fundo uma situação hipotética que não aconteceu, mas que busca provocar sentimentos e emoções nas pessoas, é possível que ocorra uma influência na tomada de decisão em comparação com uma experiência real da vida do respondente. Desta forma, uma limitação deste estudo é o fato de que relatar emoções com base em cenários fictícios e hipóteses é diferente de medir emoções em situações reais;
- ✓ Neste tipo de experimento, ainda existe a possibilidade de que as pessoas da amostra possam se comportar de maneira diferente do que relatam ao responder ao questionário das vinhetas, uma vez que o tema da dimensão social da sustentabilidade inevitavelmente reflete uma inclinação por parte das pessoas a dar respostas consideradas mais aceitáveis socialmente. Sendo assim, apesar do trabalho ter tomado medidas para minimizar os efeitos característicos da demanda experimental e do viés de desejabilidade social, elas ainda são limitações;

- ✓ Os itens de suprimento se limitaram apenas entre não-crítico e estratégico, de acordo com a matriz de Kraljic, ou seja, itens simples de fácil substituição e itens complexos de grande impacto no fornecimento, sendo que os outros dois quadrantes, alavancagem e gargalo não foram considerados no estudo;
- ✓ Outra limitação foi o fato deste estudo ter estudado a relação comprador-fornecedor, sem abordar a influência das emoções e decisões de outros *stakeholders* no cenário e nas manipulações desenvolvidas;
- ✓ Uma das limitações deste estudo foi que ele considerou como pano de fundo um cenário da pandemia de Covid-19, um contexto que por si só gera sentimentos e emoções ruins nas pessoas, dependendo do impacto que a pandemia causou em suas vidas;
- ✓ Outra limitação deste estudo foi ter utilizado apenas uma variável moderadora, a criticidade do item de suprimento;
- ✓ O foco desta pesquisa no que tange a seleção da amostra de respondentes se limitou a um único país, o que levanta a questão de saber se os profissionais de compras de outros países reagiriam de forma diferente frente aos mesmos cenários de interrupção de fornecimento;
- ✓ Este estudo também se limitou a analisar a manifestação e influência de apenas duas emoções, uma negativa e outra positiva: culpa e confiança.

7.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para o caso de interesse em pesquisas futuras, destacam-se as seguintes sugestões:

- ✓ Como o estudo das emoções requer um alto nível de comunicação, novas pesquisas podem adotar uma metodologia mais refinada para examinar o papel das emoções nos relacionamentos comprador-fornecedor, por exemplo, o uso de entrevistas pode ser uma técnica que capture melhor esse papel e possa revelar padrões diferentes nas respostas;
- ✓ Pesquisas podem tentar replicar as descobertas deste estudo explorando outros tipos de sentimentos e emoções do profissional de compras;
- ✓ Novas pesquisas podem utilizar outras variáveis moderadoras, a fim de verificar a influência delas nas emoções e nas decisões dos profissionais de compras. Uma sugestão é o uso de boca a boca negativo e positivo sobre a reputação do fornecedor;

- ✓ Outras pesquisas poderiam ser desenvolvidas por meio de uma *survey* e explorar a possibilidade de um funcionário ao expressar a emoção da culpa desencadear uma “culpa coletiva” por todo o departamento no qual este indivíduo trabalha, levando a necessidade de analisar o impacto desta situação no cotidiano da empresa;
- ✓ O uso de cenários alternativos diferentes do contexto da pandemia de Covid-19 é ainda uma possibilidade para testar as descobertas deste estudo. Uma possibilidade de cenário seria uma situação em que ocorreu o emprego de trabalho infantil mostrando que a empresa se comportou de forma irresponsável socialmente;
- ✓ Pesquisas futuras poderiam estudar as decisões e o comportamento de outras partes interessadas frente a danos na dimensão social da sustentabilidade e, assim, abordar a relação entre fabricantes e clientes finais;
- ✓ Pesquisas futuras podem tentar estudar outras causas para a interrupção de fornecimento e descontinuidade das entregas por parte dos fornecedores. Uma possibilidade seria o uso de outros cenários de crise, como guerras e terremotos;
- ✓ Assunto digno de uma investigação à parte seria a aplicação de uma nova pesquisa para estudar também a díade comprador-fornecedor, porém agora da perspectiva do fornecedor, quando este forma um julgamento sobre a continuidade da parceria quanto a situações em que o comprador fere a dimensão social da sustentabilidade; e
- ✓ Por fim, sugere-se a realização do estudo em outros países, com a finalidade de verificar a influência da cultura local nas emoções e decisões pela continuidade das parcerias comerciais.

REFERÊNCIAS

ABBEY, J. D.; MELOY, M. G. Attention by design: Using attention checks to detect inattentive respondents and improve data quality. **Journal of Operations Management**, v. 53-56, n. 1, p. 63-70, nov. 2017.

ALKHARS, M. *et al.* Cognitive biases resulting from the representativeness heuristic in operations management: an experimental investigation. **Psychology Research and Behavior Management**, v. Volume 12, p. 263–276, abr. 2019.

ANGIE, A. D. *et al.* The influence of discrete emotions on judgment and decision-making: A meta-analytic review. **Cognition & Emotion**, v. 25, n. 8, p. 1393-1422, dez. 2011.

ANTONETTI, P.; BAINES, P.; JAIN, S. The persuasiveness of guilt appeals over time: Pathways to delayed compliance. **Journal of Business Research**, v. 90, p. 14-25, set. 2018.

ARVIDSSON, A. P.; MELANDER, L. The multiple levels of trust when selecting suppliers—insights from an automobile manufacturer. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 138-149, maio 2020.

AZADEGAN, Arash *et al.* Supply chain disruptions and business continuity: An empirical assessment. **Decision Sciences**, v. 51, n. 1, p. 38-73, 2019.

BELHADI, A. *et al.* Analyzing the mediating role of organizational ambidexterity and digital business transformation on industry 4.0 capabilities and sustainable supply chain performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, In Press, 10 jul. 2021a.

BELHADI, A. *et al.* Behavioral mechanisms influencing sustainable supply chain governance decision-making from a dyadic buyer-supplier perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 236, p. 108136, jun. 2021b.

BELL, G. G.; OPPENHEIMER, R. J.; BASTIEN, A. Trust deterioration in an international buyer-supplier relationship. **Journal of Business Ethics**, v. 36, n. 1, p. 65-78, 2002.

BERNHARD, F.; LABAKI, R. Moral Emotions in Family Businesses: Exploring Vicarious Guilt of the Next Generation. **Family Business Review**, v. 34, n. 2, p. 193–212, jun. 2021.

BLESSLEY, M. *et al.* Breaching relational obligations in a buyer-supplier relationship: Feelings of violation, fairness perceptions and supplier switching. **Industrial Marketing Management**, v. 74, p. 215-226, out. 2018.

BLOIS, K. Is it commercially irresponsible to trust?. **Journal of Business Ethics**, v. 45, n. 3, p. 183-193, 2003.

BLOME, C.; PAULRAJ, A. Ethical Climate and Purchasing Social Responsibility: A Benevolence Focus. **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 3, p. 567-585, set. 2013.

BÖHM, G. Emotional reactions to environmental risks: Consequentialist versus ethical evaluation. **Journal of Environmental Psychology**, v. 23, n. 2, p. 199-212, jun. 2003.

BUSSE, C. Doing Well by Doing Good? The Self-interest of Buying Firms and Sustainable Supply Chain Management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 2, p. 28–47, abr. 2016.

BUTT, A. S. Strategies to mitigate the impact of COVID-19 on supply chain disruptions: a multiple case analysis of buyers and distributors. **The International Journal of Logistics Management**, In Press, 8 mar. 2021.

CAI, R. R.; LU, L.; GURSOY, D. Effect of disruptive customer behaviors on others' overall service experience: An appraisal theory perspective. **Tourism Management**, v. 69, p. 330–344, dez. 2018.

CANIËLS, M. C. J.; GELDERMAN, C. J. Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 11, n. 2–3, p. 141-155, mar. 2005.

CANIËLS, M. C. J.; GELDERMAN, C. J. Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 219-229, fev. 2007.

CANTOR, D. E.; BLACKHURST, J. V.; CORTES, J. D. The clock is ticking: The role of uncertainty, regulatory focus, and level of risk on supply chain disruption decision making behavior. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 72, p. 159–172, dez. 2014.

CARTER, C. R.; LIANE EASTON, P. Sustainable supply chain management: evolution and future directions. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 1, p. 46–62, 1 fev. 2011.

CHAN, J. A suicide survivor: the life of a Chinese worker: The life of a Chinese worker. **New Technology, Work and Employment**, v. 28, n. 2, p. 84-99, jul. 2013.

CHANG, L. T. Palestra proferida no **TED Talks**, Edimburgo, Jun. 2012. Disponível em: https://www.ted.com/talks/leslie_t_chang_the_voices_of_china_s_workers. Acesso em: 18 set. 2021.

CHEN, J. V. *et al.* The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships. **Computer Standards & Interfaces**, v. 33, n. 3, p. 262-270, 2011.

CHEN, Y.; RUNGTUSANATHAM, M. J.; GOLDSTEIN, S. M. Historical Supplier Performance and Strategic Relationship Dissolution: Unintentional but Serious Supplier Error as a Moderator. **Decision Sciences**, v. 50, n. 6, p. 1224-1258, dez. 2019.

CHEN, Y. *et al.* Predictors of employees' strike attitudes in multinational corporations in China: a multi-level relational model. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1-40, 16 dez. 2021.

CHI, S.-C. S.; FRIEDMAN, R. A.; LO, H.-H. Vicarious shame and psychological distancing following organizational misbehavior. **Motivation and Emotion**, v. 39, n. 5, p. 795–812, out. 2015.

CHOU, S.; CHEN, C.-W. The influences of relational benefits on repurchase intention in service contexts: the roles of gratitude, trust and commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 5, p. 680-692, 4 jun. 2018.

CHOWDHURY, P. *et al.* COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 148, p. 102271, abr. 2021.

CLAYCOMB, C.; FRANKWICK, G. L. Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 252-263, fev. 2010.

COLLIER, Z. A.; SARKIS, J. The zero trust supply chain: Managing supply chain risk in the absence of trust. **International Journal of Production Research**, v. 59, n. 11, p. 3430-3445, 3 jun. 2021.

CORONAVÍRUS: Ministério Público recebe denúncias de exposição de trabalhadoras; empresas se adaptam. **Rede Brasil Atual**, São Paulo, 27 de mar. de 2020. Disponível em: <<https://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2020/03/coronavirus-ministerio-publico-do-trabalho-recebe-denuncias/>>. Acesso em: 23 de fev. de 2022.

CROSON, R. *et al.* Behavioral operations: The state of the field. **Journal of Operations Management**, v. 31, n. 1-2, p. 1-5, jan. 2013.

CRYDER, C. E.; SPRINGER, S.; MOREWEDGE, C. K. Guilty Feelings, Targeted Actions. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 38, n. 5, p. 607-618, maio 2012.

DABHILKAR, M.; BENGTSSON, L.; LAKEMON, N. Sustainable supply management as a purchasing capability: A power and dependence perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 1, p. 2-22, 4 jan. 2016.

DASAKLIS, T. K.; PAPPIS, C. P.; RACHANIOTIS, N. P. Epidemics control and logistics operations: A review. **International Journal of Production Economics**, v. 139, n. 2, p. 393-410, out. 2012.

DAVIS-SRAMEK, B. *et al.* Exploring the differential roles of environmental and social sustainability in carrier selection decisions. **International Journal of Production Economics**, v. 227, n. 1, p. 107660, set. 2020.

DEL REY, J. New York is suing Amazon over pandemic labor conditions. **Voxmedia**, Washington, 17 de fev. de 2021. Disponível em: <<https://www.vox.com/recode/2021/2/17/22287439/new-york-amazon-lawsuit-letitia-james-christian-smalls>>. Acesso em: 10 de set. de 2022.

DEMETER, C.; WALTERS, G.; MAIR, J. Identifying appropriate service recovery strategies in the event of a natural disaster. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 46, p. 405–413, mar. 2021.

DIAS, A.; PATIDAR, S. Qatar royal family company accused of covering up migrants' exploitative working conditions ahead of FIFA World Cup. **ABC News**, Índia, 9 de nov. de 2022. Disponível em: <<https://www.abc.net.au/news/2022-11-10/fifa-world-cup-qatar-and-human-rights/101624010>>. Acesso em: 17 de nov. de 2022.

DONOHUE, K.; ÖZER, Ö.; ZHENG, Y. Behavioral operations: Past, present, and future. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 191-202, 2020.

DOOSJE, B. E. J. *et al.* Antecedents and Consequences of Group-Based Guilt: The Effects of Ingroup Identification. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 9, n. 3, p. 325–338, jul. 2006.

DUFOUR, L.; ANDIAPPAN, M.; BANOUN, A. The impact of emotions on stakeholder reactions to organizational wrongdoing. **European Management Review**, v. 16, n. 3, p. 761-779, 2019.

ECKERD, S. *et al.* The relative impact of attribute, severity, and timing of psychological contract breach on behavioral and attitudinal outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 31, n. 7–8, p. 567-578, nov. 2013.

ECKERD, S. Experiments in purchasing and supply management research. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 22, n. 4, p. 258-261, dez. 2016.

ECKERD, S. *et al.* On making experimental design choices: Discussions on the use and challenges of demand effects, incentives, deception, samples, and vignettes. **Journal of Operations Management**, v. 67, n. 2, p. 261-275, mar. 2021.

ECONOMIST IMPACT. Responsible Supply Chains: ESG considerations impacting multinational companies' supply chain decisions. **An Economist impact research programme, sponsored by USAID**, 24 de fev. de 2022. Disponível em: <https://impact.economist.com/sustainability/resilience-and-adaptation/responsible-supply-chains> Acesso em: 06 de jun. de 2022.

EL BAZ, J.; RUEL, S. Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. **International Journal of Production Economics**, v. 233, p. 107972, mar. 2021.

ELGAAIED, L. Exploring the role of anticipated guilt on pro-environmental behavior—a suggested typology of residents in France based on their recycling patterns. **Journal of Consumer Marketing**, v. 29, n. 5, p. 369-377, 2012.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.** Gabriola Island, BC: New Society Publishers, 1997.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

ELLSWORTH, P. C. Appraisal Theory: Old and New Questions. **Emotion Review**, v. 5, n. 2, p. 125–131, abr. 2013.

ERJAVEC, J.; TRKMAN, P. Behavioural operations management-identification of its research program. **International Journal of Services and Operations Management**, v. 36, n. 1, p. 42-71, 2020.

ESSLINGER, J. *et al.* Who cares? Supplier reactions to buyer claims after psychological contract over-fulfillments. **Journal of Supply Chain Management**, v. 55, n. 4, p. 98-128, 2019.

FERREIRA, L. M. D. F.; ARANTES, A.; KHARLAMOV, A. A. Development of a purchasing portfolio model for the construction industry: an empirical study. **Production Planning & Control**, v. 26, n. 5, p. 377-392, 2015.

FESSLER, D. M. T.; PILLSWORTH, E. G.; FLAMSON, T. J. Angry men and disgusted women: An evolutionary approach to the influence of emotions on risk taking. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 95, n. 1, p. 107-123, set. 2004.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIKSEL, J. *et al.* From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption. **MIT Sloan Management Review**, v. 56, n. 2, p. 79-86, 1 dez. 2015.

FLYNN, B. *et al.* From the editors: introduction to managing supply chains beyond Covid-19-preparing for the next global mega-disruption. **Journal of Supply Chain Management**, v. 57, n. 1, p. 3-6, 2021.

FOX, J. B.; DONOHUE, J. M.; WU, J. The Arbitration of Labor Disputes in China Today: Definition and Implications. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 17, n. 1, p. 19-29, mar. 2005.

FUOLI, M.; VAN DE WEIJER, J.; PARADIS, C. Denial outperforms apology in repairing organizational trust despite strong evidence of guilt. **Public Relations Review**, v. 43, n. 4, p. 645-660, nov. 2017.

GANS, N.; CROSON, R. Introduction to the Special Issue on Behavioral Operations. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 10, n. 4, p. 563-565, out. 2008.

GARZON, F. S. *et al.* A green procurement methodology based on Kraljic Matrix for supplier's evaluation and selection: a case study from the chemical sector. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v. 20, n. 3, p. 185-201, 3 jul. 2019.

GELDERMAN, C. J.; VAN WEELE, A. J. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 9, n. 5-6, p. 207-216, set. 2003.

GHORBANI, M. *et al.* Guilt, Shame, and Reparative Behavior: The Effect of Psychological Proximity. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 2, p. 311-323, maio 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GINO, F.; PISANO, G. Toward a Theory of Behavioral Operations. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 10, n. 4, p. 676-691, out. 2008.

GOVINDAN, K.; KHODAVERDI, R.; JAFARIAN, A. A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 345-354, maio 2013.

GUCKIAN, M. L. *et al.* "A few bad apples" or "rotten to the core": Perceptions of corporate culture drive brand engagement after corporate scandal. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 17, n. 1, p. e29-e41, 2018.

GUO, W. *et al.* Interdependence and Information Exchange Between Conflicting Parties: The Role of Interorganizational Trust. **IEEE Transactions on Engineering Management**, p. 1-17, 2022.

HA, T. T. 14 hour days, unpaid overtime, treated like 'vectors of disease': Migrant care labourers detail working conditions during COVID-19 in new report. **The Globe and Mail Inc.**, Toronto, 28 de out. de 2020. Disponível em: <<https://www.theglobeandmail.com/canada/article-covid-19-pandemic-taking-toll-on-migrant-care-workers-in-canada/>>. Acesso em: 17 de set. de 2022.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014.

HAKOVIRTA, M.; DENUWARA, N. How COVID-19 Redefines the Concept of Sustainability. **Sustainability**, v. 12, n. 9, p. 3727, 4 maio 2020.

HARTMANN, J.; MOELLER, S. Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 5, p. 281–294, jul. 2014.

HASLE, P.; VANG, J. Designing Better Interventions: Insights from Research on Decent Work. **Journal of Supply Chain Management**, v. 57, n. 2, p. 58-70, abr. 2021.

HAYES, A. F. **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based approach**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2018.

HE, G.; PERLOFF, J. M. Does customer auditing help Chinese workers?. **Ilr Review**, v. 66, n. 2, p. 511-524, 2013.

HERICHER, C.; BRIDOUX, F. Employees' Emotional and Behavioral Reactions to Corporate Social Irresponsibility. **Journal of Management**, p. 01492063221100178, 2022.

HILL, J. A. *et al.* The effect of unethical behavior on trust in a buyer–supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 281-293, 2009.

HOMBURG, C.; STIERL, M.; BORNEMANN, T. Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 6, p. 54–72, nov. 2013.

HUANG, X.; GATTIKER, T. F.; SCHWARZ, J. L. Interpersonal trust formation during the supplier selection process: The role of the communication channel. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 3, p. 53-75, 2008.

HUTCHINS, M. J. *et al.* Development of indicators for the social dimension of sustainability in a U.S. business context. **Journal of Cleaner Production**, v. 212, p. 687-697, mar. 2019.

IKRAM, M. *et al.* The Social Dimensions of Corporate Sustainability: An Integrative Framework Including COVID-19 Insights. **Sustainability**, v. 12, n. 20, p. 8747, 21 out. 2020.

ILIES, R. *et al.* Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 6, p. 1051–1059, 2013.

IP, P. Business ethics and a state–owned enterprise in China. **Business Ethics: A European Review**, v. 12, n. 1, p. 64-77, 2003.

IVANOV, D. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 136, p. 101922, abr. 2020.

JACOBS, B. W.; SINGHAL, V. R. The effect of the Rana Plaza disaster on shareholder wealth of retailers: Implications for sourcing strategies and supply chain governance. **Journal of Operations Management**, v. 49–51, n. 1, p. 52–66, mar. 2017.

KANG, M. *et al.* Aligning purchasing portfolio management with sourcing negotiation styles. **Management Decision**, v. 56, n. 11, p. 2341-2356, 23 out. 2018.

KAUR, A.; KUMAR, A.; LUTHRA, S. Business continuity through customer engagement in sustainable supply chain management: outlining the enablers to manage disruption. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 29, n. 10, p. 14999–15017, fev. 2022.

KAYNAK, R. *et al.* Supply chain unethical behaviors and continuity of relationship: Using the PLS approach for testing moderation effects of inter-organizational justice. **International Journal of Production Economics**, v. 162, p. 83–91, abr. 2015.

KHAN, A. *et al.* Revisiting Green Supply Chain Management Practices: The Mediating Role of Emotional Intelligence. **SAGE Open**, v. 10, n. 1, p. 215824402091463, jan. 2020a.

KHAN, S. Z. *et al.* Sustainable social responsibility toward multiple stakeholders as a trump card for small and medium sized enterprise performance (evidence from China). **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 95-108, jan. 2020b.

KI, C.; LEE, K.; KIM, Y. K. Pleasure and guilt: how do they interplay in luxury consumption? **European Journal of Marketing**, v. 51, n. 4, p. 722-747, 10 abr. 2017.

KLYMENKO, O.; LILLEBRYGFJELD HALSE, L. Sustainability practices during COVID-19: an institutional perspective. **The International Journal of Logistics Management**, 24 nov. 2021.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KOLK, A.; HONG, P.; VAN DOLEN, W. Corporate social responsibility in china: an analysis of domestic and foreign retailers' sustainability dimensions. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 5, p. 289-303, 2010.

KOUCHAKI, M.; OVEIS, C.; GINO, F. Guilt enhances the sense of control and drives risky judgments. **Journal of Experimental Psychology: General**, v. 143, n. 6, p. 2103-2110, dez. 2014.

KOVÁCS, G.; FALAGARA SIGALA, I. Lessons learned from humanitarian logistics to manage supply chain disruptions. **Journal of Supply Chain Management**, v. 57, n. 1, p. 41-49, jan. 2021.

KRAFT, T.; VALDÉS, L.; ZHENG, Y. Supply Chain Visibility and Social Responsibility: Investigating Consumers' Behaviors and Motives. **Manufacturing & Service Operations Management**, v. 20, n. 4, p. 617-636, set. 2018.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard business review**, v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.

KRAUSE, D. R.; VACHON, S.; KLASSEN, R. D. Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 4, p. 18-25, 2009.

KRUEGER, D. A. Ethical reflections on the opportunities and challenges for international business in China. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 2, p. 145-156, 2009.

KULL, T. J.; OKE, A.; DOOLEY, K. J. Supplier selection behavior under uncertainty: contextual and cognitive effects on risk perception and choice. **Decision Sciences**, v. 45, n. 3, p. 467-505, 2014.

KUMAR, S.; CHANDRA, C. Supply chain disruption by avian flu pandemic for US companies: a case study. **Transportation Journal**, v. 49, n. 4, p. 61-73, 2010.

KUMAR, R.; VAN KLEEF, G. A.; HIGGINS, E. T. How emotions influence alliance relationships: The potential functionality of negative emotions. **Organizational Psychology Review**, v. 9, n. 2-3, p. 157-183, maio 2019.

LAZARUS, R. S.; AVERILL, J. R.; OPTON, E. M. Towards a Cognitive Theory of Emotion. *In*: ARNOLD, M (org.). **Feelings and Emotions**. New York: Academic Press, 1970. p. 207-232.

LEBARON, G. The Role of Supply Chains in the Global Business of Forced Labour. **Journal of Supply Chain Management**, v. 57, n. 2, p. 14, 2021.

LEE, D. M.; DRAKE, P. R. A portfolio model for component purchasing strategy and the case study of two South Korean elevator manufacturers. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 22, p. 6651-6682, 15 nov. 2010.

LEE, H. L.; TANG, C. S. Socially and Environmentally Responsible Value Chain Innovations: New Operations Management Research Opportunities. **Management Science**, v. 64, n. 3, p. 983–996, mar. 2018.

LEGGETT, T. British Airways' treatment of staff 'a disgrace', say MPs. **BBC News**, Londres, 13 de jun. de 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/news/business-53027776>>. Acesso em: 11 de set. de 2022.

LERNER, J. S. *et al.* Emotion and decision making. **Annual review of psychology**, v. 66, n. 1, p. 799–823, 3 jan. 2015.

LICKEL, B. *et al.* Vicarious Shame and Guilt. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 8, n. 2, p. 145–157, abr. 2005.

LICKEL, B.; STEELE, R. R.; SCHMADER, T. Group-Based Shame and Guilt: Emerging Directions in Research: Group-Based Shame and Guilt. **Social and Personality Psychology Compass**, v. 5, n. 3, p. 153–163, mar. 2011.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, 1932.

LIU, Y.; LEE, J. M.; LEE, C. The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. **Asian Business & Management**, v. 19, n. 3, p. 277–297, jul. 2020.

LIU, Y.; XU, C. Consumer intention to purchase and corporate social responsibility: Evidence from an experiment in an entrepreneurial context. **Journal of Consumer Behaviour**, p. 1-7, 21 set. 2021.

LOCH, C. H.; WU, Y. Behavioral Operations Management. **Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management**, v. 1, n. 3, p. 121–232, 2005.

MAESTRINI, V. *et al.* Supplier performance measurement system use, relationship trust, and performance improvement: a dyadic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, v. 32, n. 4, p. 1242-1263, 15 out. 2021.

MAJUMDAR, A.; SHAW, M.; SINHA, S. K. COVID-19 debunks the myth of socially sustainable supply chain: A case of the clothing industry in South Asian countries. **Sustainable Production and Consumption**, v. 24, p. 150–155, out. 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, I. C. P.; SERRASQUEIRO, Z.; NOGUEIRA, F. Covid-19 and organizational development: important signs of a new pillar for sustainability. **Social Responsibility Journal**, 11 out. 2021.

MATOS, E. Cerca de 34% das denúncias feitas ao Ministério Público do Trabalho no RS em 2020 foram relacionadas ao coronavírus. **Gaúcha ZH**, Porto Alegre, 30 de dez. de 2020. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2020/12/cerca-de-34-das-denuncias-feitas-ao-ministerio-publico-do-trabalho-no-rs-em-2020-foram-relacionadas-ao-coronavirus-ckjby7d4p008k017wm172kzna.html>>. Acesso em: 23 de fev. de 2022.

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

MCFARLAND, R. G.; RODE, J. C.; SHERVANI, T. A. A contingency model of emotional intelligence in professional selling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 108–118, jan. 2016.

MCMURRAN, M. Emotions and antisocial behaviour: an introduction to the special issue. **Journal of Forensic Psychiatry & Psychology**, v. 22, n. 5, p. 629–634, out. 2011.

MELLO, T. M. DE; ECKHARDT, D.; LEIRAS, A. Sustainable procurement portfolio management: a case study in a mining company. **Production**, v. 27, p. 1-15, 2017.

MIR, S.; ALOYSIUS, J. A.; ECKERD, S. Understanding Supplier Switching Behavior: The Role of Psychological Contracts in a Competitive Setting. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 3, p. 3-18, jul. 2017.

MIRANDA, G. A.; WELBOURNE, J. L.; SARIOL, A. M. Feeling shame and guilt when observing workplace incivility: Elicitors and behavioral responses. **Human Resource Development Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 371–392, dez. 2020.

MONTGOMERY, R. T.; OGDEN, J. A.; BOEHMKE, B. C. A quantified Kraljic Portfolio Matrix: Using decision analysis for strategic purchasing. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n. 3, p. 192-203, jun. 2018.

MOORS, A. *et al.* Appraisal Theories of Emotion: State of the Art and Future Development. **Emotion Review**, v. 5, n. 2, p. 119–124, abr. 2013.

MOTRO, D. *et al.* Investigating the Effects of Anger and Guilt on Unethical Behavior: A Dual-Process Approach. **Journal of Business Ethics**, v. 152, n. 1, p. 133-148, set. 2018.

MUMMOLO, J.; PETERSON, E. Demand effects in survey experiments: An empirical assessment. **American Political Science Review**, v. 113, n. 2, p. 517-529, 2019.

NACK, C. Europe's meat industry is a coronavirus hot spot. **Deutsche Welle**, Berlim, 26 de jun. de 2020. Disponível em: <<https://www.dw.com/en/europes-meat-industry-is-a-coronavirus-hot-spot/a-53961438>>. Acesso em: 15 de set. de 2022.

NATARAJARATHINAM, M.; CAPAR, I.; NARAYANAN, A. Managing supply chains in times of crisis: a review of literature and insights. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, n. 7, p. 535–573, 7 ago. 2009.

NUNES, M. F.; PARK, C. L.; SHIN, H. Corporate social and environmental irresponsibilities in supply chains, contamination, and damage of intangible resources: A behavioural approach. **International Journal of Production Economics**, v. 241, p. 108275, 2021.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. Decent Work Agenda. **OIT**, Genebra, 25 de março de 2022. Disponível em: <<https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm>>. Acesso em: 25 de março de 2022.

OMS. Organização Mundial de Saúde. WHO Director-General's statement on IHR Emergency Committee on Novel Coronavirus (2019-nCoV). **OMS**, Genebra, 30 de jan. de 2020. Disponível em: <[https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov))>.

Acesso em: 05 de mar. de 2022.

PADHI, S. S.; WAGNER, S. M.; AGGARWAL, V. Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 1, p. 1-8, mar. 2012.

PAHARIA, N. Who Receives Credit or Blame? The Effects of Made-to-Order Production on Responses to Unethical and Ethical Company Production Practices. **Journal of Marketing**, v. 84, n. 1, p. 88-104, jan. 2020.

PARKINSON, B.; ILLINGWORTH, S. Guilt in response to blame from others. **Cognition & Emotion**, v. 23, n. 8, p. 1589-1614, dez. 2009.

PAUL, S. K.; CHOWDHURY, P. Strategies for Managing the Impacts of Disruptions During COVID-19: an Example of Toilet Paper. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 21, n. 3, p. 283–293, set. 2020.

PECHARKI, J. Crescem denúncias de contaminação no trabalho por Covid-19 no Paraná. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 14 de jun. de 2020. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/parana/crescem-denuncias-contaminacao-trabalho-covid-19-parana/>>. Acesso em: 23 de fev. de 2022.

PIRSON, M.; MALHOTRA, D. Foundations of Organizational Trust: What Matters to Different Stakeholders? **Organization Science**, v. 22, n. 4, p. 1087–1104, ago. 2011.

PIRSON, M.; MARTIN, K.; PARMAR, B. Formation of stakeholder trust in business and the role of personal values. **Journal of Business Ethics**, v. 145, n. 1, p. 1-20, 2017.

POLYVIOU, M. *et al.* Supplier non-retention post disruption: What role does anger play? **Journal of Operations Management**, v. 61, n. 1, p. 1-14, jul. 2018.

POLYVIOU, M.; RUNGTUSANATHAM, M. J.; KULL, T. J. Supplier selection in the aftermath of a supply disruption and guilt: Once bitten, twice (not so) shy. **Decision Sciences**, v. 53, n. 1, p. 28-50, 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. E-book. Disponível em: <<https://tconline.feevale.br/tc/php/downloads.php?codcurso=2601>>.

PULLES, N. J.; LOOHUIS, R. P. A. Managing Buyer-Supplier Conflicts: The Effect of Buyer Openness And Directness On A Supplier's Willingness to Adapt. **Journal of Supply Chain Management**, v. 56, n. 4, p. 65–81, out. 2020.

REIMANN, F.; KOSMOL, T.; KAUFMANN, L. Responses to Supplier-Induced Disruptions: A Fuzzy-Set Analysis. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 4, p. 37-66, out. 2017.

RO, Y. K.; SU, H.-C.; CHEN, Y.-S. A Tale of Two Perspectives on an Impending Supply Disruption. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 1, p. 3-20, jan. 2016.

ROBERTS-LOMBARD, M.; MPINGANJIRA, M.; SVENSSON, G. Antecedents and outcomes of satisfaction in buyer–supplier relationships in South Africa: A replication study. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 20, n. 1, p. 1-14, 27 out. 2017.

ROHDEN, S. F.; MATOS, C. A.; CURTH, M. Intenções de recompra e confiança do consumidor on-line. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 45, p. 9-24, 2016.

ROTTENBURGER, J. R.; KAUFMANN, L. Picking on the new kid: Firm newness and deception in buyer–supplier negotiations. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 26, n. 1, p. 100527, 2020.

ROY, S. A. *et al.* A framework for sustainable supplier selection with transportation criteria. **International Journal of Sustainable Engineering**, v. 13, n. 2, p. 77–92, 3 mar. 2020.

RUNGTUSANATHAM, M.; WALLIN, C.; ECKERD, S. The vignette in a scenario-based role-playing experiment. **Journal of Supply Chain Management**, v. 47, n. 3, p. 9-16, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARKIS, J. Supply chain sustainability: learning from the COVID-19 pandemic. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 41, n. 1, p. 63-73, 04 dez. 2020.

SCHERER, K. R. Appraisal theory. *In*: DALGLEISH, T.; POWER, M (org.). **Handbook of Cognition and Emotion**. England: John Wiley & Sons Ltd, 1999. p. 637-663.

SCHMADER, T.; LICKEL, B. The Approach and Avoidance Function of Guilt and Shame Emotions: Comparing Reactions to Self-Caused and Other-Caused Wrongdoing. **Motivation and Emotion**, v. 30, n. 1, p. 42–55, mar. 2006.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 15, p. 1699–1710, out. 2008.

SHARMA, A.; ADHIKARY, A.; BORAH, S. B. Covid-19' s impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 443-449, 2020.

SHEN, L. *et al.* Between contracts and trust: Disentangling the safeguarding and coordinating effects over the relationship life cycle. **Industrial Marketing Management**, v. 84, p. 183–193, jan. 2020.

SILVA, C. N.; PORTO, M. D. **Metodologia científica descomplicada**: prática científica para iniciantes. Brasília: Editora IFB, 2016.

SMITH, C. A.; LAZARUS, R. S. Emotion and Adaptation. *In*: PERVIN, L. A (org.). **Handbook of personality: Theory and research**. New York: The Guilford Press, 1990. p. 609-637.

SODHI, M. S.; TANG, C. S. Supply chain management for extreme conditions: research opportunities. **Journal of Supply Chain Management**, v. 57, n. 1, p. 7-16, 2021.

SOUZA, J. DE L. *et al.* Dano Ambiental: Quando a raiva pode levar à descontinuidade do fornecedor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 2, p. 1-15, 2022.

SPENCER, S. J.; ZANNA, M. P.; FONG, G. T. Establishing a causal chain: why experiments are often more effective than mediational analyses in examining psychological processes. **Journal of personality and social psychology**, v. 89, n. 6, p. 845, 2005.

SUDUSINGHE, J. I.; SEURING, S. Social Sustainability Empowering the Economic Sustainability in the Global Apparel Supply Chain. **Sustainability**, v. 12, n. 7, p. 2595, 25 mar. 2020.

SUN, D.; LOW, D. Workers at Jurong dorm allege neglect, frustrated with lack of medical care for Covid-19. **The Straits Times**, Cingapura, 14 de out. de 2021. Disponível em: <<https://www.straitstimes.com/singapore/health/workers-at-jurong-dorm-allege-neglect-frustrated-with-lack-of-medical-care-for>>. Acesso em: 22 de set. de 2022.

SUTHERLAND, J. W. *et al.* The role of manufacturing in affecting the social dimension of sustainability. **CIRP Annals**, v. 65, n. 2, p. 689-712, 2016.

TAN, W.-J.; ENDERWICK, P. Managing threats in the global era: The impact and response to SARS. **Thunderbird International Business Review**, v. 48, n. 4, p. 515–536, jul. 2006.

TANG, P. M.; YAM, K. C.; KOOPMAN, J. Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 160, p. 68-86, set. 2020.

TANGNEY, J. P. *et al.* Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions?. **Journal of personality and social psychology**, v. 70, n. 6, p. 1256, 1996.

TANGNEY, J. P.; STUEWIG, J.; MASHEK, D. J. Moral Emotions and Moral Behavior. **Annual Review of Psychology**, v. 58, n. 1, p. 345–372, 1 jan. 2007.

TAZELAAR, F.; SNIJDERS, C. Operational risk assessments by supply chain professionals: Process and performance. **Journal of Operations Management**, v. 31, n. 1–2, p. 37–51, jan. 2013.

THOMAS, S. P. *et al.* An Experimental Test of Negotiation Strategy Effects on Knowledge Sharing Intentions in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 2, p. 96–113, abr. 2013.

THOMAS, R. W. *et al.* The impact of environmental and social sustainability practices on sourcing behavior. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 5, p. 469-491, 6 jun. 2016.

THOMAS, R. W. *et al.* Decomposing Social Sustainability: Signaling Theory Insights into Supplier Selection Decisions. **Journal of Supply Chain Management**, v. 57, n. 4, p. 117–136, out. 2021.

TONDOLO, V. A. G. *et al.* Sustainable operations practices and sustainable performance: relationships and moderators. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 70, n. 7, p. 1865-1888, 18 out. 2020.

TONDOLO, V. A. G. *et al.* Servitization as a strategy for remanufacturing: An experimental study. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 18, n. 3, p. e210004, 2021a.

TONDOLO, V. A. G. *et al.* Sustainable orientation and purchasing: what about a remanufactured component? **International Journal of Productivity and Performance Management**, In Press, 26 nov. 2021b.

TONDOLO, R. R. P. *et al.* Information Transparency, Location, and Stakeholder Pressure on the Socially Responsible Partner Selection. **Journal of Contemporary Administration**, p. e210290-e210290, 2022.

TRAUTRIMS, A. *et al.* Survival at the expense of the weakest? Managing modern slavery risks in supply chains during COVID-19. **Journal of Risk Research**, v. 23, n. 7–8, p. 1067–1072, 2 ago. 2020.

TSAI, F. M. *et al.* Sustainable supply chain management trends in world regions: A data-driven analysis. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 167, p. 105421, abr. 2021.

URDA, J.; LOCH, C. H. Social preferences and emotions as regulators of behavior in processes*. **Journal of Operations Management**, v. 31, n. 1–2, p. 6–23, jan. 2013.

VAN KLEEF, G. A.; HOMAN, A. C.; CHESHIN, A. Emotional influence at work: Take it EASI. **Organizational Psychology Review**, v. 2, n. 4, p. 311–339, nov. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WAGNER, S. M.; BODE, C. An empirical examination of supply chain performance along several dimensions of risk. **Journal of business logistics**, v. 29, n. 1, p. 307–325, 2008.

WANG, Q. *et al.* The roles of locus of causality and buyer attribution in resolution of recurrent supplier-induced disruptions. **Journal of Operations Management**, v. 68, n. 1, p. 55–93, jan. 2022.

WANG, S.; HUFF, L. C. Explaining buyers' responses to sellers' violation of trust. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 9/10, p. 1033–1052, 25 set. 2007.

WATSON, L.; SPENCE, M. T. Causes and consequences of emotions on consumer behaviour: A review and integrative cognitive appraisal theory. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 5/6, p. 487–511, 5 jun. 2007.

WU, Z.; PAGELL, M. Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 577–590, set. 2011.

XU, Z. *et al.* Impacts of COVID-19 on Global Supply Chains: Facts and Perspectives. **IEEE Engineering Management Review**, v. 48, n. 3, p. 153–166, 1 set. 2020.

YAO, H. *et al.* Contractual and relational enforcement in the aftermath of contract violations: the role of contracts and trust. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 14, n. 6, p. 1359-1382, 2021.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, v. 9, n. 2, p. 141–159, abr. 1998a.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. The Strategic Value of Buyer-Supplier Relationships. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 34, n. 2, p. 20-26, jun. 1998b.

ZHAN, Y. *et al.* The impact of sustainability on supplier selection: A behavioural study. **International Journal of Production Economics**, v. 236, p. 108118, jun. 2021.

APÊNDICE A – VINHETA DESCRITIVA

Pesquisa de Opinião

Carta de Apresentação

Obrigado por fazer parte desta pesquisa. Sua participação é muito importante para o sucesso deste estudo. Todas as informações sobre você coletadas no questionário são anônimas e confidenciais. Por isso, não existem respostas certas ou erradas, apenas respostas verdadeiras para você. Estamos usando nomes de empresas fictícias. A qualquer momento você está livre para deixar a pesquisa e não responder ao questionário. Esta pesquisa faz parte do trabalho de mestrado da aluna Larissa Otero/FURG com a orientação dos prof. Dr. Vilmar Tondolo/UFPel.

Esta experiência levará em torno de 5 minutos.

Contatos:

lalaotero@hotmail.com

vagtondolo@ufpel.edu.br

Pedimos que após a leitura do cenário completo, você responda ao questionário. É importante que você se coloque no cargo do profissional indicado e preveja como ele agiria neste tipo de situação.

Módulo comum – Cenário básico

Empresa que você trabalha: Lond Motors.

Ramo da empresa que você trabalha: Montadora de automóveis de médio porte.

Seu cargo: Coordenador (a) de compras da Lond Motors e trabalha na empresa há 5 anos.

As suas responsabilidades do cargo são: Gestão do relacionamento com fornecedores, implementação de estratégias de compras que se preocupam com a sustentabilidade da cadeia de suprimentos, negociação e compra de peças e componentes para os automóveis.

Cenário: Foi determinado um *lockdown* na China devido ao Covid-19, no qual foram impostas medidas de isolamento e distanciamento social. O protocolo de emergência adotou o

bloqueio total e tornava imperativo o fechamento das fábricas que não eram consideradas atividades essenciais. Esta determinação para diminuir o contato físico entre pessoas e conter o avanço do vírus foi dada por tempo indeterminado e aguardava novas instruções das autoridades, que avaliavam a morbidade e a mortalidade da doença para a definição de medidas atualizadas.

Módulo de pistas experimentais 1: Manipulação para preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e comprando item de suprimento estratégico

Você, como Coordenador de compras da Lond Motors, firmou parceria com o fornecedor chinês Shenzhen Parts para **a compra de chips para os sistemas dos automóveis por um longo período. Este item é considerado estratégico, com alto impacto no lucro e alto risco de fornecimento. A falta destes chips pode interromper completamente a produção da Lond Motors.**

Devido à pandemia de Covid-19, a Shenzhen Parts foi impactada pelo protocolo de emergência que ordenou o fechamento das fábricas de peças e componentes por não serem atividades essenciais. **Ciente de sua responsabilidade social, a Shenzhen Parts seguiu as recomendações impostas pelas autoridades, fechando suas portas por tempo indeterminado e mantendo os funcionários na segurança de suas casas. Essa decisão reduziu contaminações e casos fatais, interrompeu a fabricação e gerou a interrupção de diversos fornecimentos, inclusive dos lotes de chips que você havia comprado.**

Agora, você precisa analisar como se sente em relação a este cenário e em relação às atitudes da empresa Shenzhen Parts.

Módulo de pistas experimentais 2: Manipulação para preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e comprando item de suprimento não-crítico

Você, como Coordenador de compras da Lond Motors, firmou parceria com o fornecedor chinês Shenzhen Parts para **a compra de pneus para serem instalados nos automóveis por um longo período. Este item é considerado não-crítico, de baixo impacto no lucro e baixo risco de fornecimento. Você pode conseguir com certa facilidade outros fornecedores de pneus no mercado.**

Devido à pandemia de Covid-19, a Shenzhen Parts foi impactada pelo protocolo de emergência que ordenou o fechamento das fábricas de peças e componentes por não serem atividades essenciais. **Ciente de sua responsabilidade social, a Shenzhen Parts seguiu as recomendações impostas pelas autoridades, fechando suas portas por tempo**

indeterminado e mantendo os funcionários na segurança de suas casas. Essa decisão reduziu contaminações e casos fatais, interrompeu a fabricação e gerou a interrupção de diversos fornecimentos, inclusive dos lotes de pneus que você havia comprado.

Agora, você precisa analisar como se sente em relação a este cenário e em relação às atitudes da empresa Shenzhen Parts.

Módulo de pistas experimentais 3: Manipulação para sem preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e comprando item de suprimento estratégico

Você, como Coordenador de compras da Lond Motors, firmou parceria com o fornecedor chinês Shenzhen Parts para **a compra de chips para os sistemas dos automóveis por um longo período. Este item é considerado estratégico, com alto impacto no lucro e alto risco de fornecimento. A falta destes chips pode interromper completamente a produção da Lond Motors.**

Devido à pandemia de Covid-19, a Shenzhen Parts foi impactada pelo protocolo de emergência que ordenou o fechamento das fábricas de peças e componentes por não serem atividades essenciais. **A Shenzhen Parts não se preocupou com a questão social, não fechou suas portas na intenção de evitar perdas econômicas, obrigou os funcionários a continuarem exercendo suas atividades, expondo eles ao risco e a condições de saúde e segurança inadequadas. Essa decisão resultou em elevados índices de contaminados, incluindo casos fatais, interrompeu a fabricação e gerou a interrupção de diversos fornecimentos, inclusive dos lotes de chips que você havia comprado.**

Agora, você precisa analisar como se sente em relação a este cenário e em relação às atitudes da empresa Shenzhen Parts.

Módulo de pistas experimentais 4: Manipulação para sem preocupação com a dimensão social da sustentabilidade e comprando item de suprimento não-crítico

Você, como Coordenador de compras da Lond Motors, firmou parceria com o fornecedor chinês Shenzhen Parts para **a compra de pneus para serem instalados nos automóveis por um longo período. Este item é considerado não-crítico, de baixo impacto no lucro e baixo risco de fornecimento. Você pode conseguir com certa facilidade outros fornecedores de pneus no mercado.**

Devido à pandemia de Covid-19, a Shenzhen Parts foi impactada pelo protocolo de emergência que ordenou o fechamento das fábricas de peças e componentes por não serem atividades essenciais. **A Shenzhen Parts não se preocupou com a questão social, não**

fechou suas portas na intenção de evitar perdas econômicas, obrigou os funcionários a continuarem exercendo suas atividades, expondo eles ao risco e a condições de saúde e segurança inadequadas. Essa decisão resultou em elevados índices de contaminados, incluindo casos fatais, interrompeu a fabricação e gerou a interrupção de diversos fornecimentos, inclusive dos lotes de pneus que você havia comprado.

Agora, você precisa analisar como se sente em relação a este cenário e em relação às atitudes da empresa Shenzhen Parts.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO EXPERIMENTO

Questões para a análise da variável Continuidade do fornecedor

As questões foram adaptadas de Blessley *et al.* (2018).

Qual a probabilidade de você mudar de fornecedor para sua próxima compra?

Muito pouco provável	1	2	3	4	5	6	7	Muito provável
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

Qual a probabilidade de você manter o relacionamento com o fornecedor Shenzhen Parts para sua próxima compra?

Muito pouco provável	1	2	3	4	5	6	7	Muito provável
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

Qual a probabilidade de você continuar usando os serviços do fornecedor Shenzhen Parts para sua próxima compra?

Muito pouco provável	1	2	3	4	5	6	7	Muito provável
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

Questões para a análise da variável Culpa

As questões foram adaptadas de Antonetti, Baines e Jain (2018).

Até que ponto você sente remorso ao pensar nas ações da empresa Shenzhen Parts em relação às condições de segurança e saúde dos seus funcionários?

De jeito nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito intenso
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

Até que ponto você se sente mal consigo mesmo ao pensar nas ações da empresa Shenzhen Parts em relação às condições de segurança e saúde dos seus funcionários?

De jeito nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito intenso
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

Até que ponto você se sentiu culpado ao pensar nas ações da empresa Shenzhen Parts em relação às condições segurança e saúde dos seus funcionários?

De jeito nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito intenso
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

Até que ponto você sente que fez algo errado ao pensar nas ações da empresa Shenzhen Parts em relação às condições de segurança e saúde dos seus funcionários?

De jeito nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito intenso
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

Questões para a análise da variável Confiança

As questões foram adaptadas de Davis-Sramek *et al.* (2020) e Thomas *et al.* (2016, 2021).

Acredito que o fornecedor Shenzhen Parts tem alta integridade.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Acredito que o fornecedor Shenzhen Parts é confiável.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

A Lond Motors pode contar com a Shenzhen Parts para fazer o que é certo.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Acredito que o fornecedor Shenzhen Parts é sincero em suas promessas.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Questões para Verificação de atenção

A questão foi adaptada de Polyviou, Rungtusanatham e Kull (2022).

Qual a localização do fornecedor Shenzhen Parts?

[1] China

[2] Estados Unidos

A questão foi adaptada de Polyviou *et al.* (2018).

Qual o seu papel nesta pesquisa?

[1] Coordenador de Compras

[2] Coordenador de Recursos Humanos

Questões para Verificação de realismo

As questões foram adaptadas de Chen, Rungtusanatham e Goldstein (2019), Polyviou *et al.* (2018) e Wang *et al.* (2022).

O cenário desta pesquisa é realista.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Levei a sério o papel que me foi atribuído na Lond Motors ao responder a estas perguntas.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Questões para Verificação de manipulação

As questões foram adaptadas de Tondolo *et al.* (2021b).

A Shenzhen Parts tem uma orientação quanto à sustentabilidade social de seus funcionários bem definida.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

A Shenzhen Parts seguiu as orientações impostas pelas autoridades locais.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

O componente que a Shenzhen Parts fornece tem alto impacto no lucro da sua empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

O componente que a Shenzhen Parts fornece tem um alto risco de abastecimento para a sua empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Questões sobre a propensão à confiança

As questões sobre a propensão à confiança foram adaptadas de Wang *et al.* (2022).

Acredito que a maioria dos especialistas diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Acredito que podemos contar com a maioria das pessoas para fazer o que dizem que farão.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

A maioria dos vendedores é honesta ao descrever seus produtos.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Questões sobre a orientação social

As questões sobre a orientação social foram adaptadas de Thomas *et al.* (2021).

É muito importante para mim ajudar aqueles que são menos afortunados.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

É muito importante para mim ajudar a sociedade.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

É muito importante para mim ajudar os outros.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DEMOGRÁFICO

Questão 1 - Com qual gênero você se identifica?

- [1] Masculino
- [2] Feminino
- [3] Prefiro não responder

Questão 2 - Informe a sua idade. (Valores em números, Ex. 30) _____

Questão 3 - Qual o seu grau de instrução?

- [1] Ensino fundamental
- [2] Ensino médio
- [3] Superior incompleto
- [4] Superior completo
- [5] Pós-graduação

Questão 4 - Qual a sua atual/ última ocupação profissional?

- [1] Auxiliar de compras
- [2] Analista de compras
- [3] Comprador
- [4] Supervisor de compras
- [5] Coordenador de compras
- [6] Gerente de compras
- [7] Diretor
- [8] Outro

Questão 5 - Quantos anos de experiência profissional você possui? (informe somente em números, Ex. 8) _____

Questão 6 - Quantos anos de experiência com negociações de compras com fornecedores você possui? (informe somente em números, Ex. 5) _____

Questão 7 - Já enfrentou problemas com a interrupção de fornecimento de materiais durante a sua carreira?

[1] Sim

[2] Não

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO LIMPO UTILIZADO NO SURVEYMONKEY

1 - Qual a probabilidade de você mudar de fornecedor para sua próxima compra?

Muito pouco provável	1	2	3	4	5	6	7	Muito provável
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

2 - Qual a probabilidade de você manter o relacionamento com o fornecedor Shenzhen Parts para sua próxima compra?

Muito pouco provável	1	2	3	4	5	6	7	Muito provável
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

3 - Qual a probabilidade de você continuar usando os serviços do fornecedor Shenzhen Parts para sua próxima compra?

Muito pouco provável	1	2	3	4	5	6	7	Muito provável
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------

4 - Até que ponto você sente remorso ao pensar nas ações da empresa Shenzhen Parts em relação às condições de segurança e saúde dos seus funcionários?

De jeito nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito intenso
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

5 - Até que ponto você se sente mal consigo mesmo ao pensar nas ações da empresa Shenzhen Parts em relação às condições de segurança e saúde dos seus funcionários?

De jeito nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito intenso
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

6 - Até que ponto você se sentiu culpado ao pensar nas ações da empresa Shenzhen Parts em relação às condições segurança e saúde dos seus funcionários?

De jeito nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito intenso
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

7 - Até que ponto você sente que fez algo errado ao pensar nas ações da empresa Shenzhen Parts em relação às condições de segurança e saúde dos seus funcionários?

De jeito nenhum	1	2	3	4	5	6	7	Muito intenso
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------

8 - Acredito que o fornecedor Shenzhen Parts tem alta integridade.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

9 - Acredito que o fornecedor Shenzhen Parts é confiável.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

10 - A Lond Motors pode contar com a Shenzhen Parts para fazer o que é certo.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

11 - Acredito que o fornecedor Shenzhen Parts é sincero em suas promessas.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Ainda considerando o caso apresentado.

12 - Qual a localização do fornecedor Shenzhen Parts?

[1] China

[2] Estados Unidos

13 - Qual o seu papel nesta pesquisa?

[1] Coordenador (a) de Compras

[2] Coordenador (a) de Recursos Humanos

14 - O cenário desta pesquisa é realista.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

15 - Levei a sério o papel que me foi atribuído na Lond Motors ao responder a estas perguntas.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Ainda considerando o caso apresentado.

16 - A Shenzhen Parts tem uma orientação quanto à sustentabilidade social de seus funcionários bem definida.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

17 - A Shenzhen Parts seguiu as orientações impostas pelas autoridades locais.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

18 - O componente que a Shenzhen Parts fornece tem alto impacto no lucro da sua empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

19 - O componente que a Shenzhen Parts fornece tem um alto risco de abastecimento para a sua empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Questões Gerais, não sobre o caso.

Gostaríamos de saber um pouco mais sobre a sua opinião. Indique o quanto você concorda com as seguintes afirmações:

20 - Acredito que a maioria dos especialistas diz a verdade sobre os limites de seu conhecimento.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

21 - Acredito que podemos contar com a maioria das pessoas para fazer o que dizem que farão.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

22 - A maioria dos vendedores é honesta ao descrever seus produtos.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

23 - É muito importante para mim ajudar aqueles que são menos afortunados.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

24 - É muito importante para mim ajudar a sociedade.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

25 - É muito importante para mim ajudar os outros.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

26 - Com qual gênero você se identifica?

- [1] Masculino
- [2] Feminino
- [3] Prefiro não responder

27 - Informe a sua idade. (Valores em números, Ex. 30) _____

28 - Qual o seu grau de instrução?

- [1] Ensino fundamental
- [2] Ensino médio
- [3] Superior incompleto
- [4] Superior completo
- [5] Pós-graduação

29 - Qual a sua atual/ última ocupação profissional?

- [1] Auxiliar de compras
- [2] Analista de compras
- [3] Comprador
- [4] Supervisor de compras
- [5] Coordenador de compras
- [6] Gerente de compras
- [7] Diretor
- [8] Outro

30 - Quantos anos de experiência profissional você possui? (informe somente em números, Ex. 8) _____

31 - Quantos anos de experiência com negociações de compras com fornecedores você possui? (informe somente em números, Ex. 5) _____

32 - Já enfrentou problemas com a interrupção de fornecimento de materiais durante a sua carreira?

- [1] Sim
- [2] Não

APÊNDICE E – ANÁLISE DOS RESULTADOS DO TESTE-PILOTO - SPSS

Tabela 1: Gênero dos respondentes do teste-piloto

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Masculino	24	42,1	42,1	42,1
Feminino	33	57,9	57,9	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 2: Idades dos respondentes do teste-piloto

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
21	11	19,3	19,3	19,3
22	11	19,3	19,3	38,6
23	12	21,1	21,1	59,6
24	5	8,8	8,8	68,4
25	3	5,3	5,3	73,7
26	1	1,8	1,8	75,4
27	1	1,8	1,8	77,2
28	6	10,5	10,5	87,7
31	1	1,8	1,8	89,5
32	2	3,5	3,5	93,0
34	1	1,8	1,8	94,7
37	1	1,8	1,8	96,5
38	1	1,8	1,8	98,2
44	1	1,8	1,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 3: Distribuição dos cenários entre os respondentes

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Cenário 1: Com orientação social e item estratégico	12	21,1	21,1	21,1
Cenário 2: Com orientação social e item não-crítico	16	28,1	28,1	49,1
Cenário 3: Sem orientação social e item estratégico	15	26,3	26,3	75,4
Cenário 4: Sem orientação social e item não-crítico	14	24,6	24,6	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 4: Verificação de realismo

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Cenário Realista	57	1	7	6,32	1,325
Papel Realista	57	4	7	6,67	0,787
N válido (lista)	57				

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 5: Alfa de Cronbach dos construtos

Construto	Alfa de Cronbach	N de Itens
Continuidade do fornecedor	0,878	3
Culpa	0,908	4
Confiança	0,942	4
Orientação social	0,872	3
Propensão à confiança	0,590	3

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 6: Verificação de manipulação da variável relacionada à dimensão social - Média e Desvio Padrão

Dimensão Social		MANIP1	MANIP2	MANIP3	MANIP4
Sem preocupação com a dimensão social	Média	2,21	2,10	2,31	1,52
	N	29	29	29	29
	Desvio padrão	1,934	1,398	1,713	1,379
Com preocupação com a dimensão social	Média	6,36	6,46	6,61	6,96
	N	28	28	28	28
	Desvio padrão	1,096	0,999	0,629	0,189
Total	Média	4,25	4,25	4,42	4,19
	N	57	57	57	57
	Desvio padrão	2,614	2,509	2,521	2,918

Legenda:

MANIP1: A responsabilidade social perante aos funcionários é um pilar da sustentabilidade da Shenzhen Parts.

MANIP2: A Shenzhen Parts tem uma orientação quanto à sustentabilidade social de seus funcionários bem definida.

MANIP3: A Shenzhen Parts é uma empresa ciente de sua responsabilidade social.

MANIP4: A Shenzhen Parts seguiu as orientações impostas pelas autoridades locais.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 7: Verificação de manipulação da variável relacionada à criticidade do item - Média e Desvio Padrão

Criticidade do item		MANIP5	MANIP6	MANIP7
Não-crítico	Média	2,97	3,47	2,90
	N	30	30	30
	Desvio padrão	2,173	2,240	2,090
Estratégico	Média	6,48	6,48	6,22
	N	27	27	27
	Desvio padrão	1,014	0,935	1,396
Total	Média	4,63	4,89	4,47
	N	57	57	57
	Desvio padrão	2,461	2,304	2,443

Legenda:

MANIP5: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem alto impacto no lucro da sua empresa.

MANIP6: O componente que a Shenzhen Parts fornece é classificado como estratégico para a sua empresa.

MANIP7: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem um alto risco de abastecimento para a sua empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 8: Verificação de manipulação da variável relacionada à dimensão social -**ANOVA**

		Soma dos	df	Quadrado	F	Sig.
		Quadrados		Médio		
MANIP1 *	Entre grupos (Combinado)	245,374	1	245,374	98,373	,000
	Dentro de grupos	137,187	55	2,494		
	Total	382,561	56			
MANIP2 *	Entre grupos (Combinado)	270,907	1	270,907	182,476	,000
	Dentro de grupos	81,654	55	1,485		
	Total	352,561	56			
MANIP3 *	Entre grupos (Combinado)	263,009	1	263,009	155,735	,000
	Dentro de grupos	92,885	55	1,689		
	Total	355,895	56			
MANIP4 *	Entre grupos (Combinado)	422,672	1	422,672	428,865	,000
	Dentro de grupos	54,206	55	0,986		
	Total	476,877	56			

Legenda:

MANIP1: A responsabilidade social perante aos funcionários é um pilar da sustentabilidade da Shenzhen Parts.

MANIP2: A Shenzhen Parts tem uma orientação quanto à sustentabilidade social de seus funcionários bem definida.

MANIP3: A Shenzhen Parts é uma empresa ciente de sua responsabilidade social.

MANIP4: A Shenzhen Parts seguiu as orientações impostas pelas autoridades locais.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 9: Verificação de manipulação da variável relacionada à criticidade do item - ANOVA

			Soma dos	df	Quadrado	F	Sig.
			Quadrados		Médio		
MANIP5 *	Entre grupos	(Combinado)	175,556	1	175,556	58,981	,000
	Dentro de grupos		163,707	55	2,976		
	Total		339,263	56			
MANIP6 *	Entre grupos	(Combinado)	129,161	1	129,161	42,233	,000
	Dentro de grupos		168,207	55	3,058		
	Total		297,368	56			
MANIP7 *	Entre grupos	(Combinado)	156,844	1	156,844	48,636	,000
	Dentro de grupos		177,367	55	3,225		
	Total		334,211	56			

Legenda:

MANIP5: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem alto impacto no lucro da sua empresa.

MANIP6: O componente que a Shenzhen Parts fornece é classificado como estratégico para a sua empresa.

MANIP7: O componente que a Shenzhen Parts fornece tem um alto risco de abastecimento para a sua empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).