



Influenciadores da Satisfação com a Atuação de Programas de Desenvolvimento de Fornecedores

Autoria

Amilson de Araujo Durans - adm.amilsonaraujo@hotmail.com

Prog de Admin de Empresas/FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab,
Economia e Finanças

Carlos Jorge Taborda Macedo - cj.taborda@gmail.com

Prog de Admin de Empresas/FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab,
Economia e Finanças

Resumo

Esta pesquisa investigou a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores a que estão vinculadas, tendo como objetivos identificar se os construtos comprometimento e percepção de menos riscos influenciam a satisfação dessas empresas com tais programas e identificar se as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam o comprometimento e a percepção de menos riscos. Inicialmente, destacaram-se estudos sobre todos os construtos analisados, bem como foram sugeridas relações entre os construtos (satisfação, comprometimento, risco, confianças afetiva, cognitiva e comportamental), resultando na proposição de um modelo estrutural. Em seguida, foi realizado um estudo com as empresas que participam de Programas de Desenvolvimento de Fornecedores de todo o Brasil, obtendo-se uma amostra de 609 respondentes. Para análise dos dados empregou-se a modelagem de equações estruturais, que indicou relação positiva para quase todas as hipóteses, sendo que apenas uma foi rejeitada. Os achados sugerem que gerar confiança, principalmente comportamental e cognitiva, pode proporcionar elevação do comprometimento das empresas com as ações desenvolvidas pelos programas e gerar a percepção de que há menos riscos ao transacionar com empresas vinculadas a Programas de Desenvolvimento de Fornecedores, resultando em satisfação.





Influenciadores da Satisfação com a Atuação de Programas de Desenvolvimento de Fornecedores

Resumo

Esta pesquisa investigou a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores a que estão vinculadas, tendo como objetivos identificar se os construtos comprometimento e percepção de menos riscos influenciam a satisfação dessas empresas com tais programas e identificar se as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam o comprometimento e a percepção de menos riscos. Inicialmente, destacaram-se estudos sobre todos os construtos analisados, bem como foram sugeridas relações entre os construtos (satisfação, comprometimento, risco, confianças afetiva, cognitiva e comportamental), resultando na proposição de um modelo estrutural. Em seguida, foi realizado um estudo com as empresas que participam de Programas de Desenvolvimento de Fornecedores de todo o Brasil, obtendo-se uma amostra de 609 respondentes. Para análise dos dados empregou-se a modelagem de equações estruturais, que indicou relação positiva para quase todas as hipóteses, sendo que apenas uma foi rejeitada. Os achados sugerem que gerar confiança, principalmente comportamental e cognitiva, pode proporcionar elevação do comprometimento das empresas com as ações desenvolvidas pelos programas e gerar a percepção de que há menos riscos ao transacionar com empresas vinculadas a Programas de Desenvolvimento de Fornecedores, resultando em satisfação.

Palavras-Chave: Programas de Desenvolvimento de Fornecedores. Satisfação. Comprometimento. Percepção de risco. Confiança.

1 INTRODUÇÃO

As empresas em geral já perceberam que o desempenho dos fornecedores tem impacto direto na sua performance, afetando a maneira como atendem às necessidades de seus clientes (VIANA; ALENCAR, 2012). Essa percepção intensificou a busca por fornecedores qualificados, capazes de atender aos requisitos das empresas contratantes (VIANA; ALENCAR, 2012), tais como requisitos de qualidade, comerciais, de saúde e segurança no trabalho, de produção, de responsabilidade social e ambiental (YAWAR; SEURING, 2018).

O estreitamento e a manutenção do relacionamento com fornecedores já foram apontados como fatores essenciais para a competitividade das empresas (NAGATI; REBOLLEDO, 2013). Devido a esse envolvimento, um número crescente de empresas tem atuado, direta ou indiretamente, no desenvolvimento de seus fornecedores (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011; NAGATI; REBOLLEDO, 2013) como forma de garantir que eles atendam seus requisitos de fornecimento.

Com o intuito de atuar na qualificação de fornecedores localizados em regiões onde estão instalados grandes empreendimentos industriais e estimular transações comerciais entre essas empresas, que são relevantes compradoras, e os fornecedores locais, foram criados em diversos estados do Brasil movimentos conhecidos genericamente como Programas de Desenvolvimento de Fornecedores ou PDFs (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). De acordo com Botelho e Bourguignon (2011), promover o desenvolvimento de fornecedores locais é uma estratégia que busca alinhar empresas compradoras e empresas fornecedoras, resultando no estabelecimento de vínculos de negócios.

Esse conjunto de ações envolvendo qualificação e estímulo à formação de vínculos de negócios só é possível de ocorrer se existir confiança, gerando comprometimento e minimizando os riscos nas transações comerciais entre empresas compradoras e fornecedoras (YAWAR; SEURING, 2018). Portanto, a confiança, o comprometimento e a mitigação dos riscos envolvidos tendem a ter relação direta com o nível de satisfação nas relações comerciais (MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD; SVENSSON, 2017).



A confiança – nas suas vertentes afetiva, comportamental e cognitiva (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009) – depositada pelas empresas compradoras e fornecedoras na atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores pode influenciar a percepção dessas empresas de que há menos riscos envolvidos (HOR-MEYLL, 2004) nas relações comerciais estabelecidas com empresas associadas aos PDFs, bem como influenciar o seu comprometimento (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999) com tais programas. E ambos, percepção de menos riscos e comprometimento, podem estar associados à satisfação com a atuação desses programas, que se presume ser um elemento relevante dos PDFs para alavancar oportunidades de negócios entre empresas compradoras e fornecedoras.

Isto posto, foram definidos os seguintes problemas de pesquisa: Comprometimento e percepção de menos riscos influenciam a satisfação de empresas participantes de Programas de Desenvolvimento de Fornecedores? As confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam o comprometimento e a percepção de menos riscos dessas empresas?

Assim, esta pesquisa teve como objetivos: primeiro, identificar se o comprometimento e a percepção de menos riscos influenciam a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos PDFs a que estão vinculadas; segundo, identificar se as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam o comprometimento e a percepção de menos riscos.

No campo da contribuição teórica, este estudo analisa as confianças afetiva, comportamental e cognitiva (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009) como antecedentes do comprometimento (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999) e da percepção de menos riscos (HOR-MEYLL, 2004), sendo estes dois últimos fatores possíveis influenciadores da satisfação (LARÁN; ROSSI, 2003) de empresas compradoras e fornecedoras de todo o Brasil com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores. Cabe destacar que tais construtos – confiança, comprometimento, percepção de menos riscos e satisfação –, que são usualmente trabalhados em relações *business-to-consumer*, foram empregues neste estudo, de forma relacionada, em interações *business-to-business*, sendo esta a principal novidade deste estudo, atribuindo-se aos PDFs o papel de prestadores de serviços e às empresas compradoras e fornecedoras o papel de consumidores (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2017), os Programas de Desenvolvimento de Fornecedores que atuam no segmento industrial, somente no ano de 2016, atenderam mais de 40 grandes indústrias compradoras e qualificaram acima de 500 empresas fornecedoras em 17 estados brasileiros. Diante desses números, como contribuição prática, espera-se que esta investigação demonstre aos PDFs brasileiros como confiança, comprometimento e percepção de menos riscos influenciam a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com as ações que esses programas desenvolvem, possibilitando aprimorar sua atuação na busca da satisfação dessas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estreitamento e a manutenção do relacionamento com fornecedores já foram apontados como fatores essenciais para a competitividade das empresas (PARAYITAM; DOOLEY, 2009; NAGATI; REBOLLEDO, 2013; NARAYANAN; MORITZ, 2015). Devido a esse entendimento, um número crescente de empresas tem atuado, direta ou indiretamente, no desenvolvimento de seus fornecedores (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011; NAGATI; REBOLLEDO, 2013; CHEN; LEE; PAULRAJ, 2014) como forma de garantir que eles atendam seus requisitos de fornecimento (LEE; LEE; TAN, 2015; DOWELL; MORRISON; HEFFERNAN, 2015). Logo, o envolvimento entre compradores e fornecedores é um fator crítico para o sucesso de empresas no gerenciamento de suas cadeias de suprimentos, considerando que um comprador está cada vez mais propenso a entrar em contato com um vendedor quanto maior sua qualidade institucional (LANZOLLA; FRANKORT, 2016).



No Brasil, desde meados da década de 1990 têm surgido diversos movimentos conhecidos genericamente como Programas de Desenvolvimento de Fornecedores ou PDFs (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). Esses programas são mantidos financeiramente por grandes empresas industriais, que são importantes demandantes de materiais e serviços diversos, e objetivam principalmente qualificar os fornecedores atuais e potenciais dessas indústrias compradoras (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). Neste cenário, os PDFs de três estados se destacam pelo tempo de existência (FREITAS, 2009): Espírito Santo, Maranhão e Pará, sendo o do primeiro estado o programa precursor. Em outras unidades da federação também têm ocorrido ações de desenvolvimento de fornecedores, em sua maioria realizadas pelas federações das indústrias estaduais (CNI, 2017).

Avalia-se neste estudo se o comprometimento e a percepção de que há menos riscos nas transações comerciais realizadas com empresas vinculadas aos PDFs influenciam a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação desses programas, buscando-se também identificar se as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam tal comprometimento e percepção de menos riscos. Os resultados podem contribuir para a gestão dos PDFs, pois presume-se que a satisfação com sua atuação contribui para a permanência de empresas compradoras e fornecedoras vinculadas a esses programas.

2.1 SATISFAÇÃO

De acordo com estudo de König e Duarte (2014), a satisfação corresponde ao grau em que o consumidor se sente realizado ao julgar quão bem as características de uma oferta proporcionaram ou estão proporcionando prazer relacionado ao consumo. Estudos evidenciaram ainda que a satisfação é um fenômeno individual desencadeado pela confirmação das expectativas (CAMPOS; MESQUITA; MARTINS, 2015), ou seja, pela diferença positiva existente entre a expectativa e o resultado (KÖNIG; DUARTE, 2014). Lanzolla e Frankfort (2016), em estudo realizado entre 1999 e 2014 no contexto *business-to-business* (B2B) com 4.557 empresas italianas de 54 mercados distintos, sugeriram e suportaram a hipótese de que quanto maior a qualidade institucional de uma empresa vendedora, maior a probabilidade de esta ser contatada por uma empresa compradora.

A interação B2B entre empresas compradoras e fornecedoras parece influenciar os comportamentos de aquisição do comprador, que podem afetar positivamente as receitas do fornecedor, e os comportamentos e capacidades do fornecedor, que podem afetar positivamente os processos produtivos e os resultados do comprador, transformando essa interação em um elemento de satisfação (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2008). Assim, considera-se que a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação do PDF a que estão vinculadas pode ser decorrente dos bons relacionamentos comerciais estabelecidos com outras empresas também vinculadas ao programa, creditando ao PDF a prestação de um bom serviço ao indicar parceiros comerciais atrativos (FREITAS, 2009).

2.2 COMPROMETIMENTO

Estudos demonstraram que o comprometimento é um dos construtos mais investigados dentro do campo do comportamento organizacional, com base teórica pautada em abordagens da sociologia, das teorias organizacionais e da psicologia social (OLIVEIRA *et al.*, 2014; MENEZES; AGUIAR; BASTOS, 2016). É considerado um construto central do comportamento relacional, o que o faz ser considerado variável chave em modelos de relacionamento bem-sucedido entre empresas (RAUYRUEN; MILLER, 2007; BASSO *et al.*, 2015) compradoras e fornecedoras (KIM; CHOI, 2015), bem como elevados níveis de comprometimento têm implicações positivas nos resultados organizacionais, gerando satisfação e motivação (CAROÇO; CORREIA 2012).



O comprometimento resulta, para os fornecedores, em maior acesso a informações de mercado para o desenvolvimento de produtos e, para os compradores, em informações mais relevantes sobre prazos e características de produtos, bem como uma prestação de serviços mais eficiente (LANCASTRE; LAGES, 2006). Como ambas as partes recebem contribuições valiosas uma da outra, cada parceiro tem uma forte motivação para construir, manter, fortalecer e aprofundar o relacionamento, tornando mais provável que percebam seu relacionamento como uma oportunidade ganha-ganha (LANCASTRE; LAGES, 2006).

Nesta pesquisa adota-se o construto comprometimento (VIANA; CUNHA; SLONGO, 1999) para avaliar o nível de envolvimento e empenho de empresas compradoras e fornecedoras com os Programas de Desenvolvimento de Fornecedores, com base em uma perspectiva histórica do relacionamento com esses programas. Julga-se que quanto mais comprometidas com as ações dos PDFs essas empresas estiverem, mais e melhores resultados elas alcançarão ao longo do tempo e mais satisfeitas estarão com a atuação dos programas. E a partir desse julgamento foi construída a seguinte hipótese:

H1: O comprometimento com as ações dos PDFs influencia positivamente a satisfação das empresas vinculadas aos programas.

2.3 RISCO

Esta pesquisa objetivou avaliar a percepção de empresas compradoras e fornecedoras a respeito dos riscos envolvidos nas transações comerciais realizadas com empresas vinculadas aos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores, tomando por base o construto risco total extraído de Hor-Meyll (2004). Segundo Hor-Meyll (2004), a percepção de risco é decorrente da avaliação de uma determinada situação e a partir dessa avaliação infere-se subjetivamente uma expectativa de perda, ou seja, o risco envolvido.

Ao diminuir o risco nas relações comerciais entre parceiros da cadeia de suprimentos, incentiva-se transações e investimentos futuros (BEITELSPACHER *et al.*, 2017), o que reforça ser o risco um dos elementos de efeito na escolha de um contrato (DEVLIN; ELMAGHRABY; HAMILTON, 2017). Dados os riscos percebidos, desenvolver esforços e ações cooperativas (LANCASTRE; LAGES, 2006) facilita relações mais efetivas, com influência direta nos resultados e na satisfação percebida (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2008).

Considerando que gerar oportunidades de negócios é uma das premissas dos PDFs, que buscam inserir nas cadeias de suprimentos de grandes indústrias compradoras os fornecedores locais e estimular as transações comerciais com eles (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011), a percepção de que os riscos nas transações comerciais podem ser mitigados quando envolvem empresas locais vinculadas a esses programas, pode ser um elemento influenciador da satisfação com a atuação dos PDFs. A partir dessa análise foi elaborada a seguinte hipótese:

H2: A percepção de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais estabelecidas com empresas associadas aos PDFs influencia positivamente a satisfação das empresas vinculadas aos programas.

2.4 CONFIANÇA

A temática da confiança neste estudo adotou a definição de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que descrevem confiança como a expectativa mantida pelo consumidor de que o provedor de serviços é confiável e que é possível confiar que entregará o que prometeu. Por analogia, entende-se que o papel de “consumidor” cabe às empresas compradoras ou fornecedoras e que o papel de “provedor de serviços” compete aos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores. Desta forma, às empresas compradoras, os PDFs provêm o serviço de qualificação de seus fornecedores. Já às empresas fornecedoras, além de prestar o serviço de qualificação – essência da sua atuação –, os PDFs provêm o serviço de aproximação destas com



as empresas compradoras, gerando oportunidades de negócios (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). Neste cenário, pode-se depreender que os dois principais atores – compradores e fornecedores – confiam que os PDFs entregarão o que prometeram.

Considerando o estudo de Terres, Santos e Alves (2009) sobre o fator confiança, esta pesquisa avaliou a confiança nas relações mantidas por compradores e fornecedores entre si e com os PDFs como antecedentes do comprometimento de tais organizações com esses programas e da percepção de que há menos riscos envolvidos nas transações comerciais envolvendo empresas a eles vinculadas. Para tanto, a avaliação da confiança foi realizada por meio dos construtos confiança afetiva, confiança comportamental e confiança cognitiva (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009; CHEN; LEE; PAULRAJ, 2014; LEE; LEE; TAN, 2015; DOWELL; MORRISON; HEFFERNAN, 2015; SKIPPARIA; LAUKKANEN; SALO, 2016).

Para Lancaster e Lages (2006), a confiança existe quando uma parte acredita na confiabilidade e integridade de um parceiro de troca, que está associada a qualidades como consistência, competência, honestidade, justiça, responsabilidade, utilidade, benevolência e satisfação. Portanto, é uma relação definida como a crença de que as ações da outra parte terão resultados positivos, assim como não ocorrerão ações inesperadas que impliquem em resultados negativos ou riscos, sendo uma crença, um sentimento ou uma expectativa sobre um parceiro de troca, que resulta da experiência, confiabilidade e intencionalidade do parceiro (LANCASTRE; LAGES, 2006; CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2008).

Em estudo que examinou as confianças cognitiva e afetiva dos exportadores australianos, Zur, Leckie e Webster (2012) mostraram que ambas são importantes no desenvolvimento de relações bem-sucedidas entre compradores e vendedores e que a percepção da distância cultural não impede ou promove o desenvolvimento da confiança afetiva, que é importante no começo do relacionamento. Em interações B2B, a confiança afetiva poderá superar o que se espera à medida que se amplia o vínculo emocional (AKROUT *et al.*, 2016). Um sentimento de segurança e apego afetivo reflete essa realidade, conduzindo a um envolvimento promissor e um sentimento de segurança que impacta positivamente no interesse em investir nesse relacionamento (AKROUT *et al.*, 2016). Assim, o vínculo emocional gerado pela confiança afetiva que compradores e fornecedores depositam nos PDFs pode resultar em comprometimento com a atuação desses programas. Elaborou-se, então, a seguinte hipótese:

H3a: A confiança afetiva influencia positivamente o comprometimento de empresas compradoras e fornecedoras com os PDFs.

No caso dos PDFs, a confiança afetiva pode motivar a sensação de que os programas se interessam genuinamente pelas questões das empresas: busca por fornecedores capacitados para as empresas compradoras e necessidade de desenvolvimento para as empresas fornecedoras. Essa sensação ocorre porque o resultado da confiança afetiva é definido pela crença de uma empresa de que a outra executará ações que culminarão em resultados positivos para si, além de não tomar ações inesperadas que ocasionem resultados negativos (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2008). Tais sentimentos de segurança e de genuíno interesse pelas questões das empresas decorrentes da confiança afetiva que compradores e fornecedores depositam nos PDFs, pode influenciar a percepção dessas empresas de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais estabelecidas com outras também vinculadas a esses programas e que foram por eles indicadas. Dessa perspectiva foi extraída a seguinte hipótese:

H3b: A confiança afetiva influencia positivamente a percepção de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais entre empresas vinculadas aos PDFs.

Quanto à confiança comportamental, Rauyruen e Miller (2007) salientam que entender sua natureza e a importância de sua contribuição pode trazer impacto em como as empresas desenvolvem e gerenciam seus relacionamentos *business-to-business*. A confiança é uma construção central para o desenvolvimento de relações bem-sucedidas nos mercados B2B



(RAUYRUEN; MILLER, 2007). É fundamental para todas as trocas relacionais e é a pedra angular da parceria estratégica (LANCASTRE; LAGES, 2006).

Relacionamentos caracterizados pela confiança comportamental são altamente valorizados e culminam em mais desejo de comprometimento, visto que é um fator determinante no desenvolvimento dos esforços e ações cooperativas (LANCASTRE; LAGES, 2006). Portanto, supõe-se que a confiança comportamental pode resultar no comprometimento de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos PDFs. A partir desse entendimento desenhou-se a seguinte hipótese:

H4a: A confiança comportamental influencia positivamente o comprometimento de empresas compradoras e fornecedoras com os PDFs.

A confiança comportamental pode motivar empresas compradoras e fornecedoras a compartilharem informações com esses programas, por acreditarem que farão uso delas unicamente para selecionar bons parceiros comerciais para ambas. A confiança é uma construção central para o desenvolvimento de relações bem-sucedidas nos mercados B2B (RAUYRUEN; MILLER, 2007). Esse entendimento pode levar empresas compradoras e fornecedoras a acreditarem que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais estabelecidas com empresas associadas aos PDFs. Assim, a partir dessa perspectiva, foi construída a seguinte hipótese:

H4b: A confiança comportamental influencia positivamente a percepção de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais entre empresas vinculadas aos PDFs.

Mais do que as outras dimensões da confiança, a cognitiva está assentada no conhecimento dos atributos da outra parte, decorrente de um histórico de relacionamento (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009), que pode aumentar a qualidade e o comprometimento da tomada de decisão na cadeia de suprimentos (PARAYITAM; DOOLEY, 2009; NARAYANAN; MORITZ, 2015).

Com base em estudo sobre confiança cognitiva Skipparia, Laukkanen e Salo (2016) identificaram três bases compartilhadas de oportunidades colaborativas na relação B2B: (i) ligada à noção de que a inovação colaborativa pode proteger as empresas na cadeia de suprimentos de choques tecnológicos ou outros que tornariam as ofertas obsoletas; (ii) ligada à geração de ideias, enfatizando que existe a necessidade de buscar interação entre compradores e fornecedores; (iii) os benefícios percebidos na relação. Assumindo que a confiança cognitiva pode motivar a colaboração em um relacionamento B2B, pode-se considerar que a disposição para colaborar influencia o comprometimento dos envolvidos para o alcance de resultados positivos para todos desse relacionamento. Assim, um histórico de relacionamento positivo aliado à propensão de empresas compradoras e fornecedoras para colaborar com os PDFs pode resultar em comprometimento com a atuação desses programas. A partir desse entendimento acerca da confiança cognitiva, elaborou-se a seguinte hipótese:

H5a: A confiança cognitiva influencia positivamente o comprometimento de empresas compradoras e fornecedoras com os PDFs.

Desta forma, e ainda de acordo com o estudo de Terres, Santos e Alves (2009), na dimensão cognitiva o nível de confiança que empresas compradoras e fornecedoras possuem em relação aos PDFs, está embasado na avaliação de questões como competência e responsabilidade proveniente do histórico de relacionamento com os programas. E a ação responsável dos PDFs de indicar bons parceiros comerciais pode influenciar a percepção de compradores e fornecedores de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais estabelecidas com empresas associadas a esses programas. Daí originou-se a seguinte hipótese:

H5b: A confiança cognitiva influencia positivamente a percepção de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais entre empresas vinculadas aos PDFs.

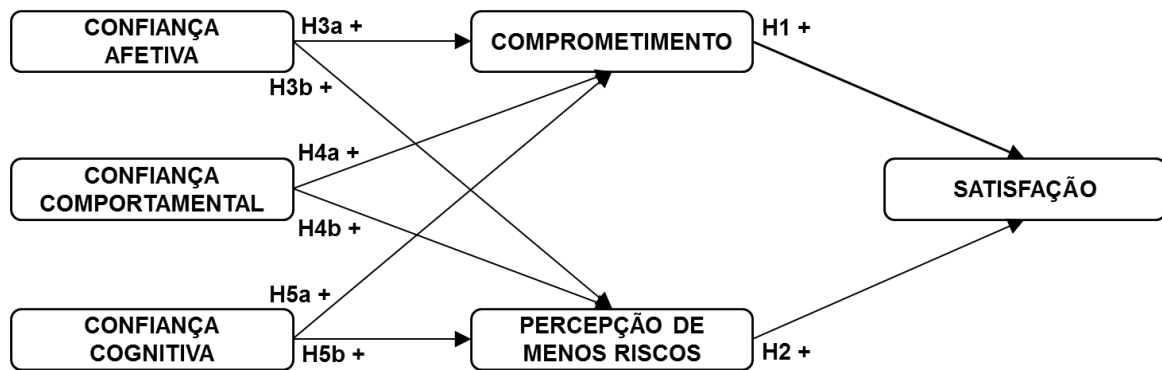
2.5 MODELO PROPOSTO



A partir das hipóteses elaboradas foi desenvolvido o modelo desta pesquisa, que baseou-se nos construtos de confiança (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009), percepção dos riscos envolvidos (HOR-MEYLL, 2004) nas transações comerciais realizadas com empresas vinculadas aos PDFs, comprometimento (VIANA; CUNHA; SLOGO, 1999) com sua atuação e satisfação (LARÁN; ROSSI, 2003) com tais programas. Conforme o modelo propõe na Figura 1, os fatores comprometimento e percepção de menos riscos tendem a influenciar a satisfação com a atuação dos PDFs, na medida em que quanto mais comprometida estiver a empresa e quanto menos riscos ela perceber nas transações comerciais com empresas vinculadas aos programas, mais satisfeita ela potencialmente deve estar.

Numa segunda discussão, o modelo propõe que as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam o comprometimento e a percepção de menos riscos. Isto é, quanto mais confiantes na atuação dos PDFs, mais comprometidas estarão as empresas e menores riscos perceberão ao realizar transações comerciais com empresas vinculadas a esses programas.

Figura 1. Modelo Proposto



Fonte: Elaboração própria

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, que pode ser caracterizada como quantitativa, de caráter descritivo e com corte transversal (HAIR JR. *et al.*, 2005), teve como campo de estudo os Programas de Desenvolvimento de Fornecedores (PDFs), que envolvem grandes empresas industriais, demandantes de materiais e serviços dos mais diversos segmentos, e suas cadeias de suprimentos. A população-alvo foi composta por empresas compradoras e empresas fornecedoras vinculadas aos PDFs de quaisquer unidades da federação no Brasil, uma vez que esses programas buscam estimular e ampliar os relacionamentos comerciais entre esses dois atores (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). A escolha de empresas com esse tipo de vínculo justifica-se pois elas são alvo direto do trabalho desses programas, que buscam estimular o relacionamento comercial entre ambas (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). Uma vez estabelecido o conjunto da população-alvo, definiu-se que o método de amostragem adotado seria o não probabilístico por acessibilidade (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Para execução da pesquisa estabeleceu-se a utilização de dados primários, para colher as opiniões diretamente das empresas vinculadas aos PDFs. Para tanto, foi elaborado um questionário eletrônico, autoadministrado, contendo afirmações adaptadas dos construtos de confiança (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009), risco total (HOR-MEYLL, 2004), comprometimento (VIANA; CUNHA; SLOGO, 1999) e satisfação (LARÁN; ROSSI, 2003). Com um total de 36 questões, possuía uma pergunta inicial de controle cujo objetivo era identificar se o respondente estava ou não vinculado a algum Programa de Desenvolvimento de Fornecedores para, dessa forma, determinar se entraria ou não na pesquisa. Com base nessa questão foram excluídas três respostas. A segunda pergunta permitiu diferenciar os respondentes entre empresas compradoras e empresas fornecedoras ligadas aos programas. Já



a terceira pergunta indagava sobre a unidade da federação onde a empresa do respondente estava localizada, o que permitiu o agrupamento de acordo com as regiões do país.

As questões seguintes, da 4ª à 31ª, que compunham o bloco principal do questionário, eram compostas por afirmações atreladas aos construtos. Essas questões foram estruturadas de forma que o respondente pudesse avaliar seu grau de discordância ou concordância com cada afirmação, por meio de uma escala de Likert de 5 níveis, sendo o nível 1 aplicado à total discordância e o nível 5 à concordância total. As questões de 4 a 14 envolviam os construtos confiança afetiva (de 4 a 7), confiança comportamental (de 8 a 10) e confiança cognitiva (de 11 a 14), sendo todas adaptadas de Terres, Santos e Alves (2009) e visando avaliar a confiança dos respondentes na atuação dos PDFs. Já as questões 15 a 18, adaptadas do construto risco total (HOR-MEYLL, 2004), avaliavam a percepção dos respondentes quanto à mitigação dos riscos ao realizar negócios com empresas vinculadas a esses programas. As questões seguintes, de 19 a 25, adaptadas de Viana, Cunha e Slongo (1999) mensuravam o construto comprometimento, visando avaliar o envolvimento e o empenho com os programas. O último construto, satisfação, foi avaliado nas questões de 26 a 31 adaptadas de Larán e Rossi (2003) e, de maneira geral, buscava avaliar a satisfação do respondente com o fato de sua empresa – compradora ou fornecedora – estar vinculada a um PDF. Ao final foram acrescentadas 5 perguntas com o objetivo de levantar o perfil do respondente quanto a sexo, idade, escolaridade, cargo/função e renda.

Antes da efetiva aplicação do questionário, que foi construído com o uso de uma plataforma *online*, o mesmo passou por uma fase de pré-teste, sendo respondido por 29 pessoas que avaliaram criticamente cada uma das questões. Após as considerações apontadas, chegou-se à sua versão final e iniciou-se a fase de coleta de dados, realizada por meio do envio do questionário para mais de 500 e-mails de empresas compradoras e fornecedoras, pela divulgação em redes sociais (Facebook e LinkedIn) e distribuição em aplicativo de mensagens (WhatsApp), entre agosto/2017 e fevereiro/2018, atingindo um total de 609 respondentes.

Os dados da amostra apontam a maioria de respondentes de empresas fornecedoras (66,67%) o que já era esperado, uma vez que os PDFs possuem um número muito maior de empresas fornecedoras a eles vinculadas do que empresas compradoras. Também nota-se uma concentração de respondentes de empresas localizadas na região Nordeste do país (55,61%).

A amostra possui o seguinte perfil demográfico: predominância de respondentes do sexo feminino (50,50%), com maioria de adultos jovens (35,64%) na faixa entre os 26 e os 35 anos. Esses respondentes também apresentam um bom nível de instrução, uma vez que 48,18% são graduados e 38,12% possuem pós-graduação. No tocante à renda, observa-se que a maioria dos respondentes (86,8%) possui renda entre 1 e 10 salários mínimos.

Predominam entre os respondentes os Analistas (45,05%). No entanto, quando se considera o grupo formado por Técnicos, Analistas, Supervisores e Gerentes, ou seja, aqueles que potencialmente detêm um contato mais próximo com as ações executadas pelos PDFs, atinge-se a marca de 82,34% dos respondentes, o que é favorável à pesquisa por contemplar pessoas com maior conhecimento acerca do tema proposto neste estudo.

A técnica de análise dos dados utilizada foi a modelagem de equações estruturais com estimação dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares – PLS*), pois ela permite avaliar relações de influência existentes entre variáveis endógenas e variáveis exógenas simultaneamente. Para validação do modelo estrutural fez-se a análise fatorial confirmatória. A validade convergente foi verificada pelas cargas fatoriais, pela variância média extraída (AVE) e pela confiabilidade composta. A validade discriminante foi verificada pelas cargas fatoriais e pelo critério de Fornell e Larcker (1981), que diz que a raiz quadrada da AVE deve ser maior que a correlação entre os construtos. Após as validações, foi feito o teste de hipóteses.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO



Inicialmente foram analisadas as cargas fatoriais de cada construto após a realização de uma análise fatorial confirmatória (AFC). Quando as variáveis de um construto apresentam cargas fatoriais elevadas dentro do próprio construto, valores acima de 0,7, isso indica que há validade convergente, isto é, que as variáveis convergem para o seu próprio construto. Além disso, demonstram validade discriminante na comparação de cada construto com os demais, ao não serem identificadas cargas cruzadas (HAIR JR. *et al.*, 2009). De acordo com as cargas fatoriais da primeira AFC, os resultados mostraram duas variáveis (CO7 e SAT2) com baixa carga fatorial sendo, desta forma, removidas do modelo. Após a exclusão das duas variáveis e nova AFC, todas as cargas fatoriais ficaram dentro dos parâmetros recomendados. Os resultados da nova AFC estão detalhados na Tabela 1.

Tabela 1 – Matriz de Cargas Fatoriais

Construto	Variáveis	Carga Fatorial
Confiança Afetiva (CA)	CA1 Sinto que o Programa se interessa por buscar bons parceiros comerciais para minha empresa.	0,89
	CA2 Sinto que o Programa demonstra atenção em relação às necessidades da minha empresa.	0,89
	CA3 Sinto que se minha empresa tiver algum problema com um parceiro comercial, o Programa estará sempre pronto para nos orientar.	0,87
	CA4 Sinto que o Programa, apesar de ter sua linha de atuação própria, leva em consideração o que é melhor para minha empresa também.	0,89
Confiança Comportamental (CM)	CC1 Eu compartilho informações abertamente com o Programa, pois ele não irá usar essas informações de forma inadequada.	0,92
	CC2 Eu não questiono as declarações do Programa sobre sua atuação e competência.	0,94
	CC3 Eu não monitoro possíveis mudanças como, por exemplo, mudanças econômicas ou na legislação, por que sei que o Programa não vai tirar vantagem dessas mudanças.	0,91
Confiança Cognitiva (CG)	CG1 Dado o histórico de relacionamento com o Programa, tenho bons motivos para acreditar nas informações fornecidas por ele.	0,86
	CG2 Dado o histórico de relacionamento com o Programa, tenho motivos para não duvidar da competência do mesmo.	0,88
	CG3 Dado o histórico de relacionamento com o Programa, não tenho motivos para duvidar de sua eficiência.	0,89
	CG4 O Programa constantemente se preocupa em manter suas ações sendo executadas de maneira adequada.	0,88
Percepção de Menos Riscos (PMR)	PMR1 De modo geral não há muitos riscos em manter relacionamento comercial com empresas vinculadas ao Programa.	0,88
	PMR2 Levando tudo em consideração, manter relacionamento comercial com empresas vinculadas ao Programa evita que minha empresa seja enganada.	0,92
	PMR3 Considerando todos os aspectos, o relacionamento comercial com empresas vinculadas ao Programa não vai trazer problemas para minha empresa.	0,93
	PMR4 Tenho certeza que vamos ficar satisfeitos comprando e/ou fornecendo para empresas vinculadas ao Programa.	0,85
Comprometimento (CO)	CO1 Todos de minha empresa esperam que o relacionamento com o Programa continue por um longo tempo.	0,89
	CO2 Todos de minha empresa esperam que o relacionamento com o Programa se fortifique ao longo tempo.	0,86
	CO3 Todos de minha empresa esperam aumentar as compras e/ou vendas por meio do Programa no futuro.	0,84



	CO4 Todos de minha empresa estão dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento com o Programa.	0,90
	CO5 Todos de minha empresa têm se empenhado muito no relacionamento com o Programa.	0,89
	CO6 Todos de minha empresa estão comprometidos com o Programa.	0,87
Satis-fação (SAT)		SAT
	SAT1 Estou satisfeito com a decisão da empresa de se vincular ao Programa.	0,91
	SAT3 A decisão de vincular-se ao Programa foi a mais sensata.	0,93
	SAT4 Estou feliz por minha empresa ter se vinculado ao Programa.	0,90
	SAT5 Estou seguro de que a minha empresa fez a coisa certa ao se vincular ao Programa.	0,91
	SAT6 Sinto-me bem com a decisão da empresa de se vincular ao Programa.	0,92

Número total de respondentes (N): 606.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

A validade convergente, usada para indicar a convergência das variáveis para um determinado construto, também foi analisada considerando a variância média extraída (*average variance extracted* – AVE) maior que 0,50 (CHIN, 1998), sendo que todas as AVE cumpriram o recomendado. A confiabilidade composta, outro indicador de validade convergente, mostrou-se adequada para todos os construtos, apontando valores superiores a 0,7, conforme tratado por Chin (1998) e Hair Jr. *et al.* (2009). Todos os resultados estão demonstrados na Tabela 2. Para analisar a validade discriminante, que mensura o grau em que um construto é efetivamente distinto dos demais, além da análise prévia das cargas fatoriais, comparou-se a raiz quadrada da AVE de cada construto com as correlações com os demais construtos, seguindo orientações de Fornell e Larcker (1981). O valor da raiz quadrada da AVE de cada variável latente (diagonal da Tabela 2 com células destacadas e fonte em negrito) foi superior aos valores dos demais construtos (HAIR JR. *et al.*, 2009), indicando independência entre eles. Com os construtos validados, foram realizados os testes de hipóteses do modelo estrutural proposto.

Tabela 2 – Correlações e estatísticas das variáveis latentes

Construtos Latentes	AVE	CC	Construtos						
			CA	CM	CG	CO	PMR	SAT	
CA - Confiança Afetiva	0,79	0,94	0,89						
CM - Confiança Comportamental	0,86	0,95	0,55	0,92					
CG - Confiança Cognitiva	0,77	0,93	0,75	0,61	0,88				
CO - Comprometimento	0,77	0,95	0,62	0,52	0,71	0,88			
PMR - Percepção de Menos Riscos	0,80	0,94	0,59	0,70	0,69	0,78	0,90		
SAT - Satisfação	0,83	0,96	0,68	0,53	0,76	0,87	0,76	0,91	

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: AVE – *Average Variance Extracted*; CC – Confiabilidade Composta.

4.2 RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS HIPÓTESES

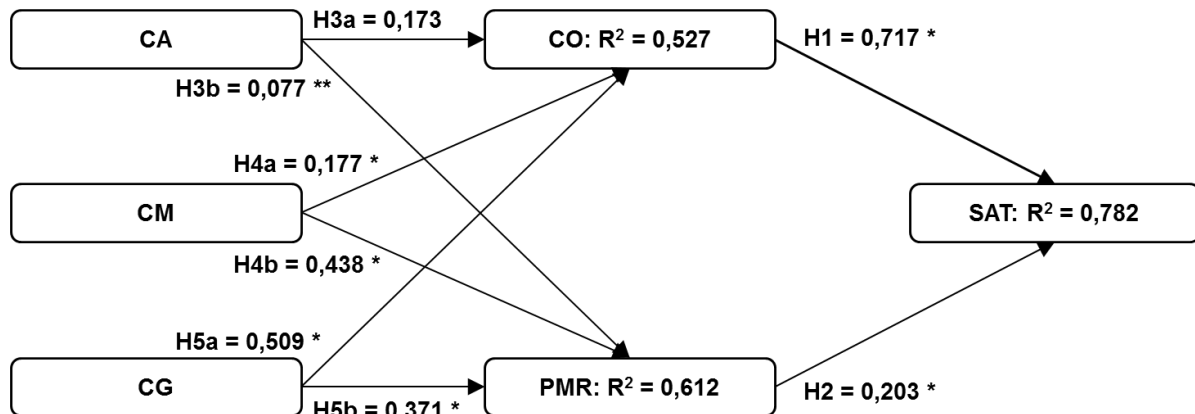
A Figura 1 expõe o diagrama de caminhos desenhado para esta pesquisa. Por meio dele buscou-se demonstrar a relação entre os construtos proposta no modelo estrutural, indicando quais variáveis latentes estariam relacionadas entre si e como ocorreriam essas relações (HAIR JR. *et al.*, 2009). Para a avaliação do modelo estrutural, analisaram-se as estimativas paramétricas individuais e sua significância (teste de hipóteses), como mostra a Figura 2. Com base nesse procedimento e vislumbrando os objetivos propostos nesta investigação relacionados à satisfação na relação B2B entre empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores, percebe-se que praticamente todas as hipóteses propostas foram suportadas.

Para discorrer sobre os resultados, inicialmente resgata-se o primeiro objetivo deste estudo, que foi identificar se o comprometimento e a percepção de menos riscos influenciam a



satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos PDFs a que estão vinculadas. Nesse sentido, verifica-se que tanto o comprometimento (CO) com os programas quanto a percepção de que há menos riscos (PMR) ao realizar transações comerciais com empresas a eles vinculadas, demonstraram influenciar em 78,2% a satisfação das empresas pesquisadas. De modo semelhante, estudo de Caróço e Correia (2012) identificou que níveis elevados de comprometimento têm implicações positivas nos resultados organizacionais, gerando satisfação e motivação, corroborando os resultados alcançados.

Figura 2 – Modelo estrutural proposto



Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: CA – Confiança Afetiva; CM – Confiança Comportamental; CG – Confiança Cognitiva; CO – Comprometimento; PMR – Percepção de Menos Riscos; SAT – Satisfação; R² – Coeficiente de determinação; * Significativo a 1%; ** Significativo a 6%.

Quanto ao comprometimento, os resultados mostram que a hipótese H1, com efeito de 0,717 (p-valor <0,01) foi suportada, corroborando com outro estudo que demonstrou que o comprometimento tende a ser uma das dimensões influenciadoras da satisfação (RAUYRUEN; MILLER, 2007), sendo considerada uma variável chave em modelos de relacionamento bem-sucedido entre empresas (RAUYRUEN; MILLER, 2007; BASSO *et al.*, 2015) compradoras e fornecedoras (KIM; CHOI, 2015). Indica os resultados que os PDFs podem investir em ações que impulsionem o comprometimento, de tal forma que este contribua para o desenvolvimento e a manutenção de vínculos de negócios entre empresas – como é o caso dos relacionamentos estimulados pelos PDFs (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011).

Quanto à percepção de menos riscos, os resultados mostram que a hipótese H2, com efeito de 0,203 (p-valor < 0,01), foi suportada. De acordo com Hor-Meyll (2004), a percepção de risco decorre da avaliação de uma determinada situação e a partir dessa avaliação infere-se subjetivamente uma expectativa de perda, ou seja, o risco envolvido. Neste sentido, a mitigação do elemento risco mostra-se uma estratégia de vantagem competitiva por possibilitar segurança às transações comerciais entre empresas (SHI *et al.*, 2018). Assim, os resultados encontrados sugerem que a atuação dos PDFs pode transmitir a percepção de que os riscos podem ser mitigados em transações comerciais envolvendo empresas vinculadas aos programas, tornando-se um elemento que pode influenciar a satisfação (LANCASTRE; LAGES, 2006).

Analisando-se as influências sobre os construtos comprometimento e percepção de menos riscos, verifica-se que 52,7% do primeiro construto e 61,2% do segundo são explicados pelos três tipos de confiança – afetiva, comportamental e cognitiva –, o que vai ao encontro do modelo estrutural proposto (Figura 1), segundo o qual os motivadores do comprometimento e da percepção de menos riscos aparentam ser os três tipos de confiança mencionados.

O resultado de 52,7% do construto comprometimento é explicado por dois tipos de confiança: a comportamental e a cognitiva e comparando-se o efeito da influência dessas duas,



verifica-se que a confiança cognitiva tende a ser a que mais influencia o comprometimento. A hipótese H3a, que faz referência à confiança afetiva, foi rejeitada. Remetendo ao estudo de Zur, Leckie e Webster (2012), a confiança afetiva é importante na fase inicial do relacionamento, mas em se tratando de um perfil de relacionamento B2B de longo prazo – das empresas compradoras e fornecedoras com os PDFs – os resultados apontam que somente as confianças comportamental e cognitiva podem ter tal influência.

No que tange à confiança comportamental, a hipótese H4a, com efeito de 0,177 (p-valor < 0,01), foi suportada. Os resultados indicam que tal tipo de confiança tende a influenciar positivamente o comprometimento de empresas compradoras e fornecedoras com os PDFs. Estudo demonstrou que os relacionamentos caracterizados pela confiança comportamental são altamente valorizados e culminam em mais desejo de comprometimento (LANCASTRE; LAGES, 2006). A confiança comportamental pode motivar empresas compradoras e fornecedoras a compartilharem informações com os PDFs, por avaliarem que esses programas farão uso delas unicamente para selecionar bons parceiros comerciais e estabelecer vínculos de negócios positivos, que é uma das premissas desses programas (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011).

A hipótese H5a, com efeito de 0,509 (p-valor < 0,01), foi suportada. Com o maior efeito na influência dos três tipos de confiança sobre o comprometimento, o resultado alcançado sugere que o conhecimento dos atributos dos PDFs, que, segundo Terres, Santos e Alves (2009), é a base da confiança cognitiva, proveniente de um histórico de relacionamento mantido por empresas compradoras e fornecedoras com os programas aos quais estão vinculadas, potencialmente influencia positivamente o comprometimento dessas empresas com a atuação dos programas. Esse envolvimento tende a ser relevante para se atingir altos níveis de satisfação (POWER; SOHAL; RAHMAN, 2001).

O construto percepção de menos riscos é explicado em 61,2% pelos três tipos de confiança – afetiva, comportamental e cognitiva –, uma vez que as três hipóteses foram suportadas. Power, Sohal e Rahman (2001) investigaram a relação dos fatores críticos para a organização no gerenciamento da cadeia de suprimentos e afirmaram que o envolvimento baseado na confiança, comprometimento e baixa percepção de risco é um processo importante para se atingir altos níveis de satisfação. Os resultados alcançados indicam que a percepção de confiança por parte de empresas compradoras e fornecedoras leva a uma percepção de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais estabelecidas com empresas associadas aos PDFs, gerando influência positiva na satisfação dessas empresas. Estudos sinalizam que, ao estabelecerem relações comerciais, as empresas têm cada qual uma percepção do nível máximo de risco a que aceitam se submeter (MARCONATTO; ESTIVALETE; PEDROZO, 2014).

Quanto à hipótese H3b, de que a confiança afetiva influencia positivamente a percepção de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais entre empresas vinculadas aos PDFs, obteve-se um efeito de 0,077 (p-valor < 0,06), suportando a hipótese a 6%. Esse resultado mostra que a confiança afetiva pode despertar em empresas compradoras e fornecedoras a sensação de que os PDFs se interessam realmente pelas questões que as levam a estar a elas vinculadas, tendendo à percepção de que há menos riscos ao estabelecer vínculos de negócios com empresas associadas e indicadas por esses programas. Essa sensação ocorre porque a confiança afetiva está embasada na crença de uma empresa de que a outra parte – neste caso a crença que empresas compradoras e fornecedoras mantêm nos PDFs – executará ações que culminarão em resultados positivos para ela, além de não executar ações inesperadas que gerem resultados negativos (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2008).

A hipótese H4b, relacionada à confiança comportamental, foi suportada (p-valor < 0,01) e apresentou o maior efeito (0,438) sobre o construto percepção de menos riscos. Os resultados sugerem que a confiança comportamental decorrente da postura dos PDFs mantida nos relacionamentos com empresas compradoras e fornecedoras, principalmente no que toca à indicação de parceiros comerciais que atendam aos requisitos de fornecimento (FREITAS,



2009), resulta na percepção de que há menos riscos ao transacionar com empresas vinculadas a esses programas. E como afirmam Rauyruen e Miller (2007), a confiança é uma construção central para o desenvolvimento de relações bem-sucedidas nos mercados B2B.

Quanto à hipótese H5b, segundo a qual a confiança cognitiva influencia positivamente a percepção de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais entre empresas vinculadas aos PDFs, também foi suportada (p -valor $< 0,01$), com efeito de 0,371. Na dimensão cognitiva, o nível de confiança que empresas compradoras e fornecedoras possuem em relação aos PDFs tende a estar embasado na avaliação de questões como competência e responsabilidade proveniente do histórico de relacionamento com esses programas (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009). E a ação responsável dos PDFs de indicar bons parceiros comerciais pode influenciar a percepção de compradores e fornecedores de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais estabelecidas com empresas associadas a esses programas.

Examinando-se os resultados de todos os construtos estudados, constata-se que o modelo estrutural revelou que a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores aos quais estão vinculadas tende a ser influenciada pelo comprometimento que essas empresas mantêm com os programas e pela percepção de que há menos riscos ao realizar transações comerciais com empresas vinculadas aos programas. Comprometimento e percepção de menos riscos, por seu turno, potencialmente são influenciados pelas confianças afetiva, comportamental e cognitiva que empresas compradoras e fornecedoras depositam nos PDFs aos quais se vinculam, exceto a influência da confiança afetiva sobre o comprometimento. Vale ressaltar o maior efeito da confiança cognitiva sobre o comprometimento e da influência comportamental na percepção de que há menos riscos nos vínculos comerciais com empresas associadas aos programas. Os resultados ampliam o entendimento dos fatores que contribuem para a satisfação no ambiente B2B, em particular na administração das cadeias de suprimentos, podendo aprimorar a gestão dos PDFs.

5 CONCLUSÃO

Atuando em diversos estados brasileiros desde a década de 1990, os Programas de Desenvolvimento de Fornecedores envolvem empresas compradoras e fornecedoras dos mais diversos portes e segmentos. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi identificar se os fatores comprometimento e percepção de menos riscos estão associados à satisfação das empresas com a atuação desses programas e se as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam aqueles dois fatores. Destaca-se que tais construtos – confiança, comprometimento, percepção de menos riscos e satisfação –, usualmente trabalhados em relações *business-to-consumer*, foram empregues neste estudo em relações *business-to-business*, atribuindo-se aos PDFs o papel de prestadores de serviços e às empresas compradoras e fornecedoras o papel de consumidores (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

Com base no modelo estrutural proposto, a análise dos dados evidenciou relações positivas e significativas entre os construtos comprometimento e percepção de menos riscos e a satisfação das empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos PDFs. Permitiu ainda evidenciar esse mesmo tipo de relação entre as confianças afetiva, comportamental e cognitiva e os construtos comprometimento e percepção de menos riscos, com a ressalva de que a relação entre a confiança afetiva e o comprometimento não se mostrou significativa. Depreende-se, então, que para aumentar a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos PDFs, parece ser relevante fortalecer a confiança depositada por essas empresas nos programas a que estão vinculadas. Nesse quesito, merecem destaque as ações que fortaleçam as confianças comportamental e cognitiva, de tal forma que proporcionem uma elevação do comprometimento das empresas com as ações desenvolvidas pelos programas e garantam a percepção de que há menos riscos ao transacionar com empresas a eles vinculadas.



Como contribuição teórica, este estudo colaborou com os conhecimentos sobre o processo que leva à satisfação na cadeia de suprimentos, com foco na satisfação de empresas compradoras e fornecedoras vinculadas a Programas de Desenvolvimento de Fornecedores do país. Desta forma, os resultados podem contribuir para promover o desenvolvimento de fornecedores, que é uma estratégia que fomenta vínculos de negócios (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). Esses vínculos exigem confiança que gera comprometimento e minimiza os riscos nas transações comerciais (YAWAR; SEURING, 2018). Além disso, os achados desta pesquisa também contribuem para o entendimento dos relacionamentos *business-to-business*, entendendo-se os PDFs como prestadores de serviços para compradores e fornecedores, sendo que a investigação desses relacionamentos se deu pela utilização de construtos usualmente empregues em relacionamentos *business-to-consumer*.

No campo da contribuição prática, os resultados encontrados podem ser utilizados para aprimorar a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores na busca da satisfação das empresas compradoras e fornecedoras a eles vinculadas, a partir do entendimento de como confiança, comprometimento e percepção de menos riscos podem influenciar a satisfação dessas empresas com as ações que os programas desenvolvem. Presume-se que a satisfação com a atuação dos PDFs contribui para a permanência de empresas compradoras e fornecedoras vinculadas aos programas e, como consequência, para o estabelecimento de vínculos de negócios, promovendo o desenvolvimento das cadeias de suprimentos.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, que devem ser mencionadas. Uma delas é a adoção do método não probabilístico por acessibilidade, o que resulta em respondentes não selecionados por meio de um critério estatístico. Portanto, os resultados não podem ser generalizados, mas apresentam evidências de comportamento que podem ser confirmados em estudos posteriores. Outra limitação diz respeito ao conjunto de construtos adotados neste estudo. Ainda que eles influenciem a satisfação das empresas pesquisadas, infere-se que há outros fatores que também podem influenciar a satisfação dessas empresas. Neste contexto, recomenda-se que futuras pesquisas investiguem novos construtos ou repitam este estudo após transcorrido certo período de tempo, para servir de comparação com os resultados aqui encontrados, considerando-se mudanças nos cenários econômico, político e legal brasileiros. Por fim, pode-se compreender as expectativas das empresas compradoras e fornecedoras vinculadas aos PDFs, considerando importante a continuidade de estudos sobre essas expectativas com intuito de promover novas contribuições acadêmicas, de mercado e sociais, de tal forma que isso reflita em uma melhor atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores de todo Brasil, favorecendo empresas compradoras e fornecedoras e o ambiente de negócios em geral, gerando empregos e renda.

REFERÊNCIAS

- AKROUT, H.; DIALLO, M. F.; AKROUT, W.; CHANDON, J. L. Affective trust in buyer-seller relationships: a two-dimensional scale. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 2, p. 260-273, 2016.
- BASSO, K.; SCHWAB, E. A.; ISBERT, L. T. M.; SLONGO, L. A. Relações de interdependência entre confiança, comprometimento, qualidade percebida e lealdade em estudantes do ensino superior. **E&G Economia e Gestão**, v. 15, n. 41, p. 5-32, 2015.
- BEITELSPACHER, L. S.; BAKER, T. L.; RAPP, A.; GREWALL, D. Understanding the long-term implications of retailer returns in business-to-business relationships. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 46, n. 2, p. 252-272, 2018.
- BOTELHO, D.; BOURGUIGNON, M. F. M. Fostering linkages between transnational corporations and small to medium-sized enterprises in Brazil. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 3, p. 247-265, 2011.



- CAMBRA-FIERRO, J. J.; POLO-REDONDO, Y. Creating satisfaction in the demand-supply chain: the buyers' perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 3, p. 211-224, 2008.
- CAMPOS, R. M.; MESQUITA, J. M. C. de; MARTINS, H. C. Análise dos impactos do tratamento de reclamações sobre a satisfação e lealdade de clientes: estudo em uma empresa do setor da saúde. **Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 2, p. 149-164, 2015.
- CAROÇO, J. G.; CORREIA, M. F. Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional. **Organizações e Trabalho**, n. 37-38, p. 41-60, 2012.
- CHEN, I. J.; LEE, Y.; PAULRAJ, A. Does a purchasing manager's need for cognitive closure (NFCC) affect decision-making uncertainty and supply chain performance? **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 23, p. 6878-6898, 2014.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern Methods for Business Research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. **Relatório anual SESI-SENAI-IEL 2016 / Serviço Social da Indústria, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Instituto Euvaldo Lodi**. Brasília: SESI, 2017.
- DEVLIN, A. G.; ELMAGHRABY, W.; HAMILTON, R. W. Why do suppliers choose wholesale price contracts? End-of-season payments disincentivize retailer marketing effort. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 46, n. 2, p. 212-233, 2018.
- DOWELL, D; MORRISON, M; HEFFERNAN, T. The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 119-130, 2015.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- FREITAS, D. V. de. **PDF – Programa de Desenvolvimento de Fornecedores: uma estratégia de sucesso**. Vitória: SEBRAE, 2009.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman Companhia, 2009.
- HOR-MEYLL, L. F. Construção de uma escala para mensurar o risco percebido na compra online de um serviço hoteleiro. In: **Encontro Anual da Associação Brasileira dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais...** 28, 2004, Curitiba, PR.
- KIM, Y.; CHOI, T. Y. Deep, sticky, transient, and gracious: An expanded buyer-supplier relationship typology. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 3, p. 61-86, 2015.
- KÖNIG, T. C.; DUARTE, P. C. Modelo de König para medir a satisfação e fidelização dos clientes através da logística reversa de pós-venda: Aplicação em uma concessionária de veículos em Joinville/SC. **Produto & Produção**, v. 15, n. 2, p. 66-87, 2014.
- LANCASTRE, A.; LAGES, L. F. The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 774-789, 2006.
- LANZOLLA, G.; FRANKORT, H. T. W. The online shadow of offline signals: which sellers get contacted in online B2B marketplaces? **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 207-231, 2016.
- LARÁN, J. A.; ROSSI, C. A. V. O poder da surpresa no processo emocional de formação da satisfação. In: **Encontro Anual da Associação Brasileira dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais...** 27, 2003, Atibaia, SP.
- LEE, J.; LEE, J.; TAN, B. C. Antecedents of cognitive trust and affective distrust and their mediating roles in building customer loyalty. **Information Systems Frontiers**, v. 17, n. 1, p. 159-175, 2015.



- MARCONATTO, D. A. B.; ESTIVALETE, V.; PEDROZO, E. A. Confiança, controles e riscos em relacionamentos interorganizacionais no âmbito de cadeias de suprimentos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 700-718, 2014.
- MPINGANJIRA, M.; ROBERTS-LOMBARD, M.; SVENSSON, G. Validating the relationship between trust, commitment, economic and non-economic satisfaction in South African buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 3, p. 421-431, 2017.
- NAGATI, H.; REBOLLEDO, C. Supplier development efforts: The suppliers' point of view. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 2, p. 180-188, 2013.
- NARAYANAN, A.; MORITZ, B. B. Decision making and cognition in multi-echelon supply chains: An experimental study. **Production and Operations Management**, v. 24, n. 8, p. 1216-1234, 2015.
- OLIVEIRA, M. J. L. de; CABRAL, A. C. de A.; SANTOS, S. M. dos; PESSOA, M. N. M.; ROLDAN, V. P. S. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 72-101, 2014.
- PARAYITAM, S.; DOOLEY, R. S. The interplay between cognitive-and affective conflict and cognition-and affect-based trust in influencing decision outcomes. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 8, p. 789-796, 2009.
- POWER, D. J.; SOHAL, A. S.; RAHMAN, S. Critical success factors in agile supply chain management. An empirical study. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 4, pp. 247-265, 2001.
- RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 21-31, 2007.
- SHI, Y.; LIM, J. M.; WEITZ, B. A.; FRANCE, S. L. The impact of retail format diversification on retailers' financial performance. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 46, n. 1, p. 147-167, 2018.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.
- SKIPPARI, M.; LAUKKANEN, M.; SALO, J. Cognitive barriers to collaborative innovation generation in supply chain relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 108-117, 2017.
- TERRES, M. da S.; SANTOS, C. P. dos; ALVES, D. A. Desenvolvimento de uma escala para mensuração das confianças cognitiva, afetiva e comportamental e verificação de seus impactos na lealdade. In: Encontro Anual da Associação Brasileira dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** 33, 2009, São Paulo, SP.
- VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Produção**, v. 22, n. 4, p. 625-636, 2012.
- VIANA, D. A.; CUNHA JR., M. V. M.; SLONGO, L. A. Medindo o conceito de marketing de relacionamento no contexto brasileiro: a validação de uma escala no setor industrial. In: **Encontro Anual da Associação Brasileira dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, *Anais...* 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR.
- YAWAR, S. A.; SEURING, S. The Role of Supplier Development in Managing Social and Societal Issues in Supply Chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 182, p. 227-237, 2018.
- ZUR, A.; LECKIE, C.; WEBSTER, C. M. Cognitive and affective trust between Australian exporters and their overseas buyers. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 20, n. 1, p. 73-79, 2012.