

FUCAPE PESQUISAS, ENSINO E PARTICIPAÇÕES LTDA

CARLOS JORGE TABORDA MACEDO

**ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO COM A ATUAÇÃO DE
PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES**

**SÃO LUIS
2018**

CARLOS JORGE TABORDA MACEDO

**ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO COM A ATUAÇÃO DE
PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES**

Dissertação apresentada ao Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisas, Ensino e Participações LTDA (FUCAPE-MA), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração.

Orientador: Professor Dr. Emerson Wagner Mainardes

**SÃO LUIS
2018**

CARLOS JORGE TABORDA MACEDO

**ANTECEDENTES DA SATISFAÇÃO COM A ATUAÇÃO DE
PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES**

Dissertação apresentada ao Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisas, Ensino e Participações LTDA (FUCAPE-MA), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração.

Aprovada em 27 de Setembro de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr.: Emerson Wagner Mainardes

Fucape Pesquisas, Ensino e Participações LTDA

Prof. Dr.: Fernando Caio Galdi

Fucape Pesquisas, Ensino e Participações LTDA

Prof. Dr.: Francisco Antônio Bezerra

Fucape Pesquisas, Ensino e Participações LTDA

Tudo que eu sou e tudo que eu
conquisto dedico à minha
família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu Pai eterno. Por tudo em minha vida.

À minha esposa Luciana. Companheira nas horas certas e força nas incertas.
Me faltam palavras para descrever o amor que sinto por ti.

Aos meus filhos Luiz Ricardo, Fernanda Luyza e Fábio Henryque, meus pais Antônio Macedo e Ana Paula e ao meu irmão Nuno Miguel. Maiores tesouros da minha vida e por quem busco ser sempre melhor. Minha principal motivação.

Aos meus colegas da turma 2016.2, com quem tanto aprendi, evolui e sorri. Grupo ímpar de pessoas espetaculares. Com especial destaque ao meu amigo Amilson Durans, bravo companheiro nesta jornada acadêmica. Agradeço a Deus por tê-los conhecido.

Ao Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes. Os títulos fazem jus ao mestre que com tanta sabedoria nos conduziu neste mestrado. Agradeço por ter aceito meu pedido e ter-me dado a honra de ser meu orientador.

À FUCAPE, por ter acreditado no Maranhão e ter dado a mim e a tantos outros a oportunidade de fazer mestrado aqui, no nosso Estado, em uma instituição de elevado cabedal.

RESUMO

Vislumbrando a satisfação das empresas com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores – PDFs, esta pesquisa buscou, em seu primeiro objetivo, identificar se o comprometimento e a percepção de menos riscos influenciam a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores a que estão vinculadas. Buscou também, como segundo objetivo, 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, percepção de menos riscos, confianças afetiva, comportamental e cognitiva), resultando na proposição de um modelo estrutural. Em seguida, foi realizada uma pesquisa com empresas compradoras e fornecedoras que participam de PDFs de todo o Brasil, obtendo-se uma amostra de 609 respondentes a partir da aplicação de um questionário eletrônico autoadministrado. Para análise dos dados empregou-se a modelagem de equações estruturais, que indicou relação positiva para 7 das 8 hipóteses, sendo apenas uma rejeitada. Os achados sugerem que reforçar a confiança, principalmente comportamental e cognitiva, pode proporcionar elevação do comprometimento das empresas com as ações desenvolvidas pelos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores a que estão vinculadas, bem como gerar a percepção de que há menos riscos ao transacionar com empresas também vinculadas a esses programas, resultando em satisfação por parte de empresas compradoras e fornecedoras.

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

ABSTRACT

In view of the companies' satisfaction with the performance of the Supplier Development Programs - PDFs, this research sought, in its first objective, to identify if the commitment and the perception of fewer risks influence the satisfaction of purchasers and suppliers with the performance of the Supplier Development Programs to which they are linked. As a second goal, it also sought to identify whether affective, behavioral and cognitive trusts influence commitment and perception of less risk. Initially, studies on all the constructs analyzed were highlighted, as well as relationships between the constructs (satisfaction, commitment, perception of less risks, affective, behavioral and cognitive trusts) were suggested, resulting in the proposition of a structural model. Next, a survey was conducted with buyers and suppliers that participate in PDFs from all over Brazil, obtaining a sample of 609 respondents from the application of a self-administered electronic questionnaire. For the analysis of the data the structural equations modeling was used, which indicated a positive relation for 7 of the 8 hypotheses, being only one rejected. The findings suggest that reinforcing trust, especially behavioral and cognitive, can increase the commitment of companies to the actions developed by the Supplier Development Programs to which they are linked, as well as generate the perception that there are fewer risks when transacting with companies as well linked to these programs, resulting in satisfaction on the part of buyers and suppliers.

Key words: Supplier Development Programs; Satisfaction; Commitment; Perception of risk; Confidence.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 SATISFAÇÃO COM O PDF	14
2.2 COMPROMETIMENTO COM O PDF	16
2.3 PERCEPÇÃO DE MENOS RISCOS.....	17
2.4 CONFIANÇA NO PDF	19
2.5 MODELO PROPOSTO	23
3 METODOLOGIA	25
4 ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	30
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
5 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE – CONSTRUTOS E SUAS AFIRMAÇÕES	51

Capítulo 1

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 (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011; VIANA; ALENCAR, 2012). Fayezi, Zutshi e O'Loughlin (2017) destacam que o envolvimento entre as empresas e seus fornecedores é um fator importante para a formação de cadeias de suprimentos ágeis e flexíveis, mais adaptáveis às mudanças de mercado. Essas constatações intensificaram a busca por fornecedores qualificados, capazes de atender aos requisitos das empresas contratantes (VIANA; ALENCAR, 2012), tais como requisitos de qualidade, comerciais, de segurança e saúde do trabalho, de produção, de responsabilidade social e ambiental (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011; YAWAR; SEURING, 2018).

O estreitamento e a manutenção do relacionamento entre empresas compradoras e seus fornecedores já foram sinalizados como fatores essenciais para a competitividade das empresas (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2008; NAGATI; REBOLLEDO, 2013; YAWAR; SEURING, 2018). Essa percepção tem levado um número crescente de empresas a atuarem, direta ou indiretamente, no desenvolvimento de seus fornecedores (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011; NAGATI; REBOLLEDO, 2013) como forma de garantir que estas empresas atendam aos requisitos de fornecimento das contratantes (FREITAS, 2009).

Com o intuito de atuar na qualificação de fornecedores localizados em regiões onde estão instalados grandes empreendimentos industriais e estimular transações comerciais entre estas 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). A execução de ações de qualificação e de estímulo à formação de vínculos de negócios só é possível de ocorrer se existir confiança (YAWAR; SEURING, 2018), gerando comprometimento e minimizando os riscos nas transações comerciais entre empresas compradoras e fornecedoras (MARCONATTO; ESTIVALETE; PEDROZO, 2014). Portanto, a confiança, o comprometimento e a mitigação dos riscos envolvidos tendem a ter relação com o nível de satisfação nas relações comerciais (VIANA; CUNHA JR.; SLONGO, 1999; MARCONATTO; ESTIVALETE; PEDROZO, 2014; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD; SVENSSON, 2017).

Diante do que foi exposto, pode-se supor que 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; MARCONATTO; ESTIVALETE; PEDROZO, 2014) nas relações comerciais estabelecidas com empresas associadas aos PDFs, bem como influenciar o seu comprometimento (VIANA; CUNHA JR.; SLONGO, 1999; MARCONATTO; ESTIVALETE; PEDROZO, 2014) com tais programas. E estes fatores, 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.

Assim, 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?

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 Programas de Desenvolvimento de Fornecedores 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 JR.; SLONGO, 1999) e da percepção de menos riscos (HOR-MEYLL, 2004), sendo estes dois últimos fatores possíveis influenciadores da satisfação (RAUYRUEN; MILLER, 2007; CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2008; CAROÇO; CORREIA, 2012) de empresas compradoras e fornecedoras de todo o Brasil com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores a que estão vinculadas, colaborando com os conhecimentos sobre o processo que leva à satisfação na cadeia de suprimentos. Cabe destacar que tais construtos – confiança, comprometimento, percepção de menos riscos e satisfação – que são usualmente investigados em relações *business-to-consumer*, foram empregues neste estudo, de forma relacionada, em interações *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).

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.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estreitamento e a manutenção do relacionamento com seus fornecedores já foram apontados como fatores essenciais para garantir a competitividade das empresas (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2008; NAGATI; REBOLLEDO, 2013; YAWAR; SEURING, 2018). Movidas por esse entendimento, 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 (FREITAS, 2009).

Nesse sentido, desde meados da década de 1990 foram criados em diversos Estados do Brasil movimentos conhecidos genericamente como Programas de Desenvolvimento de Fornecedores ou PDFs. Tais programas promovem a interação entre empresas compradoras e seus fornecedores (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011), estimulando a geração de negócios por meio do desenvolvimento das empresas fornecedoras, sendo esta uma questão relevante, uma vez que um comprador está mais propenso a entrar em contato com um vendedor quanto maior for sua qualidade institucional (LANZOLLA; FRANKORT, 2016).

Esses PDFs 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 localizados nas regiões onde as indústrias compradoras estão instaladas, estimulando transações comerciais entre essas empresas (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). No cenário brasileiro, 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), como também é o caso dos programas do Espírito Santo, Maranhão e Pará.

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, objetivo último dos PDFs. Para viabilizar esse desenvolvimento, em geral os PDFs atuam em três vetores: assessoria aos negócios; capacitação e certificação; promoção e divulgação (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011).

No vetor assessoria aos negócios, a atuação dos PDFs se dá pela prospecção de oportunidades de negócios para as empresas locais, resultando na sua indicação para a empresa demandante de fornecedores da região com capacidade de atender sua necessidade (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). Outras ações como a realização de visitas técnicas, rodadas de negócios e consultorias também fazem parte deste vetor (FREITAS, 2009).

Para atuar no vetor capacitação e certificação, os PDFs estabelecem parcerias com entidades com expertise em ações de capacitação, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), dentre outras (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). No tocante à certificação, os PDFs estabelecem ações próprias que objetivam qualificar os fornecedores locais nos requisitos de fornecimento das grandes indústrias compradoras e certificar aqueles que atendem aos critérios estabelecidos. São exemplos de ações de certificação: o Programa de

Qualificação de Fornecedores (PQF), na Bahia; o Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (Prodfor), no Espírito Santo; e o Programa de Certificação de Empresas (Procem), no Maranhão (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011; CNI, 2017).

Por fim, o vetor promoção e divulgação objetiva dar visibilidade às ações que são executadas pelos PDFs, valorizando as grandes indústrias compradoras que mantêm financeiramente os programas, as entidades parceiras e os fornecedores associados, além de buscar atrair novos compradores e fornecedores. Cada PDF atua mais fortemente em um desses vetores, de acordo com as características regionais (FREITAS, 2009; BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). Considerando o papel dos PDFs no meio empresarial, com os resultados desta investigação espera-se contribuir para a melhoria da atuação dos PDFs, pois presume-se que a satisfação com sua atuação influencia a permanência de empresas compradoras e fornecedoras vinculadas a esses programas, beneficiando todo o ambiente empresarial e, por consequência, a sociedade.

2.1 SATISFAÇÃO COM O PDF

De acordo com estudo de König e Duarte (2014), em uma relação comercial, a satisfação está relacionada ao grau em que o consumidor se sente realizado quando avalia se obteve ou não prazer com a aquisição de um produto e/ou serviço. 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 o resultado e a expectativa (KÖNIG; DUARTE, 2014).

Rauyruen e Miller (2007) fizeram um estudo com 306 pequenas e médias empresas australianas e demonstraram que a qualidade do relacionamento pode influenciar a lealdade do cliente no contexto *business-to-business* (B2B). Nesse sentido, a qualidade na relação entre comprador e fornecedor foi entendida como um construto maior, compreendendo confiança, comprometimento e satisfação (RAUYRUEN; MILLER, 2007). Assim, o estudo demonstrou que a satisfação percebida influencia a lealdade nas intenções de compra organizacional.

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).

Caroço e Correia (2012) constataram que elevados níveis de comprometimento organizacional geram impactos positivos nos resultados organizacionais, acarretando em satisfação e motivação. Desta forma, considera-se que quanto maior o envolvimento da empresa – compradora ou fornecedora – com as ações realizadas pelo PDF a que está vinculada, melhores resultados serão colhidos, gerando satisfação com a atuação do programa e motivando a empresa a perpetuar seu vínculo. Para avaliar tal satisfação foi usado o estudo de Larán e Rossi (2003).

2.2 COMPROMETIMENTO COM O PDF

Estudos demonstraram que o comprometimento é um dos mais estudados construtos 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 avaliado como variável chave em modelos de relacionamento bem-sucedido entre empresas (RAUYRUEN; MILLER, 2007; LANCASTRE; LAGES, 2006), tanto compradoras, quanto fornecedoras (KIM; CHOI, 2015), bem como elevados níveis de comprometimento geram impactos positivos nos resultados organizacionais, acarretando em satisfação e motivação (CAROÇO; CORREIA, 2012). Nesse contexto, as organizações podem investir em fatores que impulsionem o comprometimento, uma vez que o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos comerciais entre empresas requerem comprometimento de longo prazo e confiança (VIANA; CUNHA JR.; SLONGO, 1999).

O comprometimento resulta, para os fornecedores, em maior acesso a informações de mercado para a criação ou aperfeiçoamento de produtos e, para os compradores, em informações mais relevantes sobre prazos de entrega e características de produtos, bem como uma prestação de serviços mais eficiente (LANCASTRE; LAGES, 2006). Como fornecedores e compradores passam a ter acesso a informações valiosas da outra parte, cada parceiro desenvolve uma forte motivação para construir, manter e fortalecer o relacionamento, tornando mais provável que percebam seu relacionamento como ganha-ganha (LANCASTRE; LAGES, 2006).

Para Rauyruen e Miller (2007), o comprometimento é um construto central e uma importante dimensão da qualidade do relacionamento bem-sucedido entre empresas. O relacionamento entre compradores e vendedores daria forma ao comprometimento, como uma promessa de continuidade relacional de longo prazo entre parceiros da cadeia de suprimentos (VIANA; CUNHA JR.; SLONGO, 1999). Em um relacionamento comercial, o comprometimento resultaria em uma atitude positiva em relação à continuação de um relacionamento com um parceiro de negócios (RAUYRUEN; MILLER, 2007), que leva diretamente a comportamentos cooperativos (LANCASTRE; LAGES, 2006).

Nesta pesquisa adota-se o construto comprometimento (VIANA; CUNHA JR.; 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 PERCEPÇÃO DE MENOS RISCOS

Esta pesquisa avaliou 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. 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).

Ao diminuir os riscos percebidos nas relações comerciais entre parceiros da cadeia de suprimentos, incentiva-se transações e investimentos futuros (BEITELSPACHER *et al.*, 2018), o que reforça ser o risco um dos elementos de efeito na escolha de um contrato (DEVLIN; ELMAGHRABY; HAMILTON, 2018). Dados os riscos percebidos, desenvolver esforços e ações cooperativas facilita relações mais efetivas (LANCASTRE; LAGES, 2006), 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 entre 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 NO PDF

Este estudo levou em consideração para o construto confiança a definição de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), que descrevem-na como a expectativa mantida pelo consumidor de que o provedor de serviços é confiável e que é possível acreditar 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 estudos sobre o fator confiança (CHEN; LEE; PAULRAJ, 2014; DOWELL; MORRISON; HEFFERNAN, 2015; SKIPPARI; LAUKKANEN; SALO, 2017), esta pesquisa avaliou a confiança nas relações mantidas por compradores e fornecedores 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 confiança foi avaliada por meio dos construtos confiança afetiva, confiança comportamental e confiança cognitiva (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009).

Para Lancastre 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 e benevolência. 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 acarretem 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; MARCONATTO; ESTIVALETE; PEDROZO, 2014). 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 confiança afetiva é relevante 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 a 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 pode ocorrer

porque o resultado da confiança 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; MARCONATTO; ESTIVALETE; PEDROZO, 2014). 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 empresas 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 um fator central para o desenvolvimento de relações bem-sucedidas nos mercados B2B (RAUYRUEN; MILLER, 2007), sendo fundamental para uma 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 de 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 os PDFs a que estão vinculadas, por acreditarem que eles farão uso dessas informações 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 assenta-se no conhecimento das propriedades da outra parte, proveniente 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, Skippari, Laukkanen e Salo (2017) 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 influencie 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 se baseou 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 JR.; SLONGO, 1999) com sua atuação e satisfação (LARÁN; ROSSI, 2003) com tais programas. Conforme o modelo apresentado 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.

O modelo mostra também 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 menos riscos perceberão ao realizar transações comerciais com empresas vinculadas a esses programas.

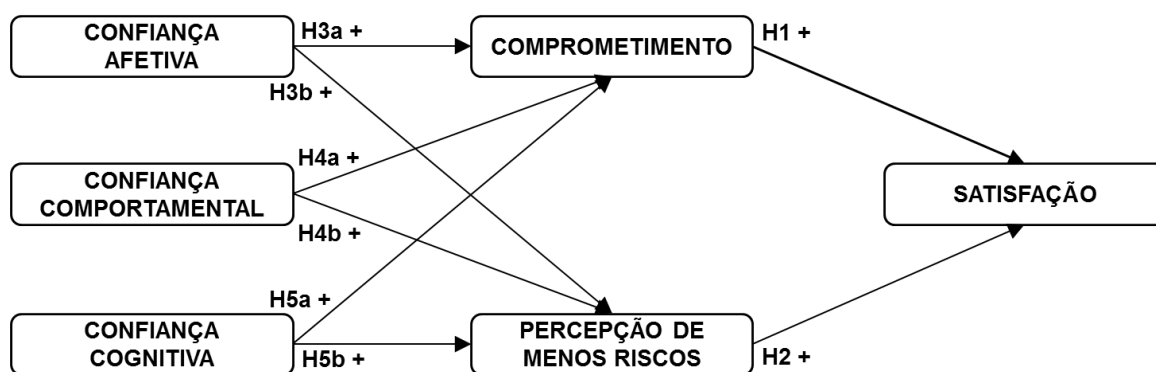


Figura 1. Modelo Proposto

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa, que pode ser caracterizada como quantitativa, de caráter descritivo e com corte transversal (HAIR JR. *et al.*, 2009), teve como campo de estudo os Programas de Desenvolvimento de Fornecedores, 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 Estados do 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.*, 2009).

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 JR.; SLONGO, 1999) e satisfação (LARÁN; ROSSI, 2003).

O questionário foi elaborado com um total de 36 questões, contando com uma pergunta inicial de controle cujo intuito era identificar se o respondente estava ou não

vinculado a algum Programa de Desenvolvimento de Fornecedores para, dessa forma, determinar se o respondente entraria ou não na pesquisa. Com base nessa questão foram excluídos três questionários preenchidos. A segunda pergunta permitiu diferenciar os respondentes entre empresas compradoras, empresas fornecedoras e outras 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. Os resultados da segunda e terceira questões estão apresentados na Tabela 1.

As questões seguintes, da 4^a à 31^a, que formavam o bloco principal do questionário, eram compostas por afirmações atreladas aos construtos (Apêndice). 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 Programas de Desenvolvimento de Fornecedores. 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 Jr. 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 Programa de Desenvolvimento de Fornecedores. Ao final foram acrescentadas 5 perguntas que objetivavam levantar o perfil do respondente quanto a sexo, idade, escolaridade, cargo/função e renda. A Tabela 2 detalha o perfil dos respondentes da pesquisa.

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 606 respondentes, fora os 3 questionários excluídos.

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DA AMOSTRA

Característica	Detalhamento	Quantidade	Porcentagem
Empresa	Compradora	159	26,23%
	Fornecedora	404	66,67%
	Outra	43	7,10%
	Total	606	100,00%
Região	Norte	32	5,28%
	Nordeste	337	55,61%
	Sul	37	6,11%
	Sudeste	127	20,95%
	Centro-Oeste	73	12,05%
	Total	606	100,00%

Número total de respondentes (N): 606.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

Conforme se observa na Tabela 1, os dados da amostra apontam uma predominância 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 se notou uma concentração de respondentes de empresas localizadas na região Nordeste do país (55,61%).

TABELA 2 – PERFIL DOS RESPONDENTES

Característica	Definição	Quantidade	Porcentagem
Sexo	Feminino	306	50,50%
	Masculino	300	49,50%
	Total	606	100,00%
Idade	Menos de 25 anos	35	5,78%
	De 26 a 35 anos	216	35,64%
	De 36 a 45 anos	200	33,00%
	De 46 a 55 anos	120	19,80%
	Acima de 55 anos	35	5,78%
	Total	606	100,00%
Escolaridade	Ensino Fundamental	8	1,32%
	Ensino Médio / Técnico	69	11,39%
	Ensino Superior	292	48,18%
	Especialização / MBA	204	33,66%
	Mestrado / Doutorado	27	4,46%
	Outro	6	0,99%
	Total	606	100,00%
Cargo ou Função	Técnico	95	15,68%
	Analista	273	45,05%
	Supervisor	72	11,88%
	Gerente / Coordenador	59	9,74%
	Gerente Geral / Coordenador Geral	28	4,62%
	Diretor / Proprietário	40	6,60%
	Outro	39	6,44%
	Total	606	100,00%
Renda	Até 1 Salário Mínimo – SM (R\$ 937)	17	2,81%
	Acima de 1 SM (> R\$ 937) até 5 SM (R\$ 4.685)	328	54,13%
	Acima de 5 SM (> R\$ 4.685) até 10 SM (R\$ 9.370)	181	29,87%
	Acima de 10 SM (> R\$ 9.370) até 15 SM (R\$ 14.055)	42	6,93%
	Acima de 15 SM (> R\$ 14.055) até 20 SM (R\$ 18.740)	20	3,30%
	Acima de 20 SM (> R\$ 18.740)	18	2,97%
	Total	606	100,00%

Número total de respondentes (N): 606.

Fonte: Dados da Pesquisa. Elaboração própria.

Analisando a Tabela 2, percebe-se que 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 (86,80%) possui renda até 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.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicialmente foram analisadas as cargas fatoriais das variáveis de cada construto após a realização de uma análise fatorial confirmatória (AFC). Conforme prescrevem Hair Jr. *et al.* (2009), quando as variáveis de um construto apresentam cargas fatoriais elevadas dentro do próprio construto, valores acima de 0,70, 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 execução de nova AFC, todas as cargas fatoriais ficaram dentro dos parâmetros recomendados. Os resultados da nova AFC estão detalhados na Tabela 3.

TABELA 3 – CARGAS FATORIAIS

Construto	Variáveis	Carga Fatorial
Confiança Afetiva (CA)		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)		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)		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)		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)		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
Satisfação (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 0,70, conforme tratado por Chin (1998) e Hair Jr. *et al.* (2009). Todos os resultados estão demonstrados na Tabela 4.

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 4 com células destacadas e fonte em negrito) foi superior aos valores dos demais construtos, indicando independência entre eles (HAIR JR. *et al.*, 2009). Com os construtos validados, foram realizados os testes de hipóteses do modelo estrutural proposto (Tabela 5).

TABELA 4 – CORRELAÇÕES E ESTATÍSTICAS DOS CONSTRUTOS 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.

TABELA 5 – TESTES DAS HIPÓTESES

Relação	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics	p-value
CA -> CO	0,173	0,164	0,111	0,111	1,562	0,12
CA -> PMR	0,077	0,075	0,041	0,041	1,887	0,06 **
CM -> CO	0,117	0,118	0,040	0,040	2,894	0,00 *
CM -> PMR	0,438	0,440	0,044	0,044	9,859	0,00 *
CG -> CO	0,509	0,520	0,098	0,098	5,173	0,00 *
CG -> PMR	0,371	0,372	0,051	0,051	7,291	0,00 *
CO -> SAT	0,717	0,720	0,059	0,059	12,175	0,00 *
PMR -> SAT	0,204	0,201	0,060	0,060	3,389	0,00 *

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: CA – Confiança Afetiva; CM – Confiança Comportamental; CG – Confiança Cognitiva; CO – Comprometimento; PMR – Percepção de Menos Riscos; SAT – Satisfação; * p-valor <0,01; ** p-valor <0,06.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Figura 1 expõe o diagrama de caminhos desenhado para esta investigação. 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, percebe-se que praticamente todas as hipóteses propostas foram suportadas, respondendo aos objetivos da pesquisa.

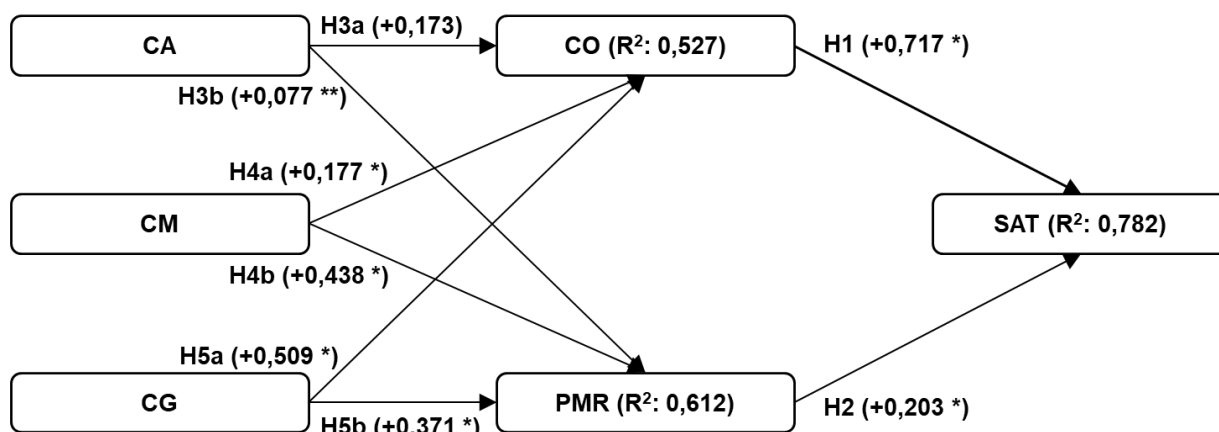


Figura 2 – Modelo estrutural proposto.

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; * p-valor <0,01; ** p-valor <0,06.

Para interpretar os resultados, inicialmente resgata-se o primeiro objetivo deste estudo, que visa identificar se o comprometimento e a percepção de menos riscos influenciam a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores a que estão vinculadas. Em seguida resgata-se o segundo objetivo, que busca identificar se as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam o comprometimento e a percepção de menos riscos. Os resultados obtidos suportam a maior parte das hipóteses sugeridas, dando sustentação ao modelo estrutural. Na sequência, esses resultados são comparados com os resultados de outras pesquisas relacionadas aos construtos estudados.

Ao analisar a Figura 2, verifica-se que tanto o comprometimento (CO) com os PDFs (H1: 0,717, p-valor <0,01), quanto a percepção de que há menos riscos (PMR) ao realizar transações comerciais com empresas a eles vinculadas (H2: 0,203, p-valor <0,01), demonstraram influenciar em 78,2% a satisfação das empresas pesquisadas. Esse resultado vai ao encontro do modelo estrutural proposto (Figura 1) e responde ao primeiro objetivo da pesquisa. De modo semelhante, estudo de Caró e Correia (2012) identificou que níveis elevados de comprometimento têm implicações positivas

nos resultados organizacionais, gerando satisfação e motivação, corroborando os resultados alcançados.

Quanto ao comprometimento, os resultados mostram que a hipótese H1 foi suportada, corroborando com o argumento que levou à construção da hipótese: quanto mais comprometidas com as ações dos PDFs as empresas compradoras e fornecedoras estiverem, provavelmente mais e melhores resultados elas alcançarão ao longo do tempo, ficando mais satisfeitas com a atuação dos programas. Estudo 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 compradoras e fornecedoras (RAUYRUEN; MILLER, 2007; KIM; CHOI, 2015).

Em relação à percepção de menos riscos, os resultados mostram que a hipótese H2 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 de empresas compradoras e fornecedoras (LANCASTRE; LAGES, 2006).

Comparando-se os resultados obtidos, verifica-se que o comprometimento tem maior influência (efeito de 0,717) sobre a satisfação do que a percepção de menos riscos (efeito de 0,203). Sugerem os resultados que os PDFs podem investir em ações

que resultem em aumento do comprometimento das empresas compradoras e fornecedoras vinculadas a esses programas com as ações que eles executam, de tal forma que este comprometimento contribua para o desenvolvimento e a manutenção de vínculos de negócios entre essas empresas, típicos relacionamentos estimulados pelos PDFs (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). O resultado provável será a satisfação dos participantes com a atuação dos PDFs.

Analisando-se a influência das confianças afetiva, comportamental e cognitiva 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. Novamente os resultados vão ao encontro do modelo estrutural proposto (Figura 1) e respondem ao segundo objetivo do estudo, que buscou identificar se as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam o comprometimento e a percepção de menos riscos.

O resultado de 52,7% do construto comprometimento é explicado por dois tipos de confiança: a comportamental e a cognitiva. 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, que trata da confiança cognitiva, foi suportada, com efeito de 0,509 (p -valor $< 0,01$). Com o maior efeito de influência sobre o comprometimento dentre os três tipos de confiança, 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 confiança de empresas compradoras e fornecedoras na atuação dos PDFs leva à percepção de que há menos riscos

envolvidos nas relações comerciais estabelecidas com empresas associadas a esses programas, influenciando positivamente a satisfação dessas empresas. Estudo anterior sinaliza 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 eles 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 se refere 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.

O segundo objetivo deste estudo, que buscou identificar se as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam o comprometimento e a percepção de menos riscos, foi atendido. Os resultados alcançados sugerem 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, gerando mais comprometimento com os programas e a percepção de que há menos riscos ao estabelecer relações comerciais com empresas a eles vinculadas. Para aprofundar a interpretação, foram detalhados na Tabela 6 os efeitos que esses três tipos de confiança exercem sobre o comprometimento e a percepção de menos riscos, construtos que demonstraram influenciar a satisfação.

TABELA 6 – COMPARAÇÃO DOS EFEITOS DOS TIPOS DE CONFIANÇA

Construtos	Tipo de Confiança		
	Afetiva	Comportamental	Cognitiva
Comprometimento	H3a: 0,173	H4a: 0,177 *	H5a: 0,509 *
Percepção de Menos Riscos	H3b: 0,077 **	H4b: 0,438 *	H5b: 0,371 *

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: * p-valor <0,01; ** p-valor <0,06.

Conforme pode ser observado na Tabela 6, destaca-se que o resultado da relação entre comprometimento e confiança afetiva demonstrou não haver uma relação estatisticamente significativa entre ambos. Porém, ainda que tenha sido considerado um p-valor < 0,06, verificou-se uma pequena influência da confiança afetiva sobre a percepção de menos riscos. Os resultados apontam que a confiança afetiva, que envolve o estabelecimento de um vínculo emocional entre as partes (AKROUT *et al.*, 2016), não influencia o comprometimento de empresas compradoras e fornecedoras com os seus PDFs, porém influencia, mesmo que pouco, a percepção de menos riscos.

Estes resultados permitem algumas constatações. Resgatando-se o entendimento de que os Programas de Desenvolvimento de Fornecedores desempenham o papel de prestadores de serviços e as empresas compradoras e fornecedoras desempenham o papel de consumidores (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), pode-se presumir que a confiança afetiva não influencia o comprometimento dessas empresas com os PDFs a que estão vinculadas por se tratar de um tipo de relacionamento *business-to-business*, onde questões racionais, associadas às confianças comportamental e cognitiva, se sobrepõem às questões emocionais.

Cambra-Fierro e Polo-Redondo (2008) argumentam que a confiança enfatiza a fé na integridade moral e na boa vontade do outro, aliviando o medo de que o parceiro comercial aja de maneira oportunista. Isso ocorre porque a confiança resulta na crença de uma empresa de que seu parceiro comercial executará ações que culminarão em resultados positivos para si, além de não proceder a ações inesperadas que provoquem resultados negativos (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2008). Por esta descrição, entende-se porque a confiança afetiva pode influenciar, ainda que em pequena medida, a percepção de empresas compradoras e fornecedoras de que há menos riscos envolvidos nas relações comerciais estabelecidas com outras empresas também vinculadas aos PDFs: essas empresas acreditam na boa-fé dos PDFs ao indicarem possíveis parceiros comerciais, que provavelmente agirão de forma correta e não buscarão tirar vantagem indevida no relacionamento comercial.

Os demais resultados registrados na Tabela 6 demonstram um cruzamento interessante: a confiança comportamental tem menor influência no comprometimento e maior na percepção de menos riscos, enquanto que a confiança cognitiva tem maior influência no comprometimento e menor na percepção de menos riscos. Como mencionado anteriormente, a confiança cognitiva está embasada no conhecimento das características da outra parte, tais como responsabilidade e competência, e provém de um histórico de relacionamento (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009). Isto tende a explicar porque a confiança cognitiva influencia mais o comprometimento: quanto mais positivo for o histórico de relacionamento das empresas compradoras e fornecedoras com os PDFs a que estão vinculadas – identificando neles características como responsabilidade ao indicar possíveis parceiros comerciais e competência na execução de suas ações –, mais comprometidas com os programas

tendem a estar essas empresas. Em contrapartida, a confiança cognitiva parece ter menor influência sobre a percepção de menos riscos, o que pode ser justificado pela percepção de fornecedores e compradores que, apesar da atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores, os riscos ainda estão presentes e racionalmente os participantes dos PDFs reconhecem isso, mesmo que confiem nos programas aos quais estão vinculados.

A falta de um histórico de relacionamento de compradores e fornecedores com os Programas de Desenvolvimento de Fornecedores a que estão vinculados e de um histórico de relacionamento comercial estabelecido com empresas indicadas por esses programas valoriza a confiança comportamental. Embasada em questões racionais, assim como a cognitiva, a confiança comportamental deriva da observação de um comportamento coerente das partes envolvidas em uma relação (TERRES; SANTOS; ALVES, 2009), ou seja, pode-se acreditar que tanto comprador quanto fornecedor têm a expectativa de que os PDFs vão agir de forma coerente, com uma postura profissional. E a confiança comportamental derivada dessa expectativa pode motivar empresas compradoras e fornecedoras a compartilharem informações com os PDFs a que estão vinculadas, por acreditarem que os programas farão uso dessas informações unicamente para selecionar bons parceiros comerciais, estimulando a percepção de que há menos riscos ao transacionar com empresas indicadas por esses programas.

Os resultados demonstram ainda que a confiança comportamental influencia menos o comprometimento, que necessita de um histórico de relacionamento com destacados fatos positivos para ser estimulado. Por fim, considerando que todas as hipóteses atreladas à confiança comportamental e à confiança cognitiva foram estatisticamente validadas ($p\text{-valor} < 0,01$), parecem merecer destaque as ações

executadas pelos PDFs que fortaleçam as confianças comportamental e cognitiva de suas empresas compradoras e fornecedoras, de tal forma que proporcionem uma elevação do comprometimento dessas empresas com as ações realizadas pelos programas e estimulem a percepção de que há menos riscos ao transacionar com empresas a eles também vinculadas, resultando em satisfação.

Em resumo, 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 a eles vinculadas. 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. Os resultados ampliam o entendimento dos fatores que contribuem para a satisfação no ambiente B2B, em particular na administração das cadeias de suprimentos, contribuindo para o aprimoramento da gestão dos PDFs.

Capítulo 5

5. CONCLUSÃO

Este estudo foi concebido com base em dois objetivos: primeiro, identificar se o comprometimento e a percepção de menos riscos influenciam a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com a atuação dos Programas de Desenvolvimento de Fornecedores a que estão vinculadas. Segundo, identificar se as confianças afetiva, comportamental e cognitiva influenciam o comprometimento e a percepção de menos riscos. Os resultados evidenciaram 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, assim como evidenciaram 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. Esses achados sugerem que uma atuação ativa dos PDFs que reforce a confiança, principalmente comportamental e cognitiva, das empresas compradoras e fornecedoras, pode proporcionar elevação do comprometimento dessas empresas com as ações desenvolvidas pelos programas e estimular a percepção de que há menos riscos ao transacionar com empresas a eles vinculadas, resultando na satisfação das empresas participantes.

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, que atuam para fomentar vínculos de negócios entre tais empresas (BOTELHO; BOURGUIGNON, 2011). O

estabelecimento de vínculos de negócios entre empresas compradoras e fornecedoras requer dessas empresas confiança na atuação do PDF a que estão vinculadas, por ser considerada um fator fundamental nas relações de parceria (LANCASTRE; LAGES, 2006).

No campo da contribuição prática, espera-se que esta investigação demonstre aos PDFs brasileiros que reforçar a confiança, gerando comprometimento e percepção de menos riscos, influencia a satisfação de empresas compradoras e fornecedoras com as ações que esses programas desenvolvem, possibilitando aprimorar sua atuação na busca da satisfação dessas empresas. E presume-se que a satisfação com a atuação dos PDFs pode contribuir 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. 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, sugere-se que futuras pesquisas investiguem novos construtos, como um construto associado à formação de redes de relacionamentos, sendo este possivelmente influenciado pela confiança afetiva, 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.

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**, v. 37, p. 41-60, 2012.

CHEN, I. J.; LEE, Y. 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.

FAYEZI, S.; ZUTSHI, A.; O'LOUGHLIN, A. Understanding and development of supply chain agility and flexibility: a structured literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 4, p. 379-407, 2017.

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...** Curitiba: PR, 28, 2004.

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, n. 6, 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...** Atibaia: SP, 27, 2003.

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.

MENEZES, I. G.; AGUIAR, C. V. N.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, v. 22, n. 3, p. 768-789, 2016.

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, n. 1, 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...**São Paulo: SP, 33, 2009.

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...**Foz do Iguaçu: PR, 23, 1999.

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**, v. 20, n. 1, p. 73-79, 2012.

APÊNDICE – construtos e suas afirmações

Construto	Referência	Afirmação
Confiança Afetiva	TERRES; SANTOS; ALVES (2009)	4) Sinto que o Programa se interessa por buscar bons parceiros comerciais para minha empresa.
		5) Sinto que o Programa demonstra atenção em relação às necessidades da minha empresa.
		6) Sinto que se minha empresa tiver algum problema com um parceiro comercial, o Programa estará sempre pronto para nos orientar.
		7) Sinto que o Programa, apesar de ter sua linha de atuação própria, leva em consideração o que é melhor para minha empresa também.
Confiança Comportamental	TERRES; SANTOS; ALVES (2009)	8) Eu compartilho informações abertamente com o Programa, pois ele não irá usar essas informações de forma inadequada.
		9) Eu não questiono as declarações do Programa sobre sua atuação e competência.
		10) 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.
Confiança Cognitiva	TERRES; SANTOS; ALVES (2009)	11) Dado o histórico de relacionamento com o Programa, tenho bons motivos para acreditar nas informações fornecidas por ele.
		12) Dado o histórico de relacionamento com o Programa, não tenho motivos para duvidar da competência do mesmo.
		13) Dado o histórico de relacionamento com o Programa, não tenho motivos para duvidar de sua eficiência.
		14) O Programa constantemente se preocupa em manter suas ações sendo executadas de maneira adequada.
Percepção de Menos Riscos	HOR-MEYLL (2004)	15) De modo geral não há muitos riscos em manter relacionamento comercial com empresas vinculadas ao Programa.
		16) Levando tudo em consideração, manter relacionamento comercial com empresas vinculadas ao Programa evita que minha empresa seja enganada.
		17) Considerando todos os aspectos, o relacionamento comercial com empresas vinculadas ao Programa não vai trazer problemas para minha empresa.
		18) Tenho certeza que vamos ficar satisfeitos comprando e/ou fornecendo para empresas vinculadas ao Programa
Comprometimento	VIANA; CUNHA JR.; SLOGO (1999)	19) Todos de minha empresa esperam que o relacionamento com o Programa continue por um longo tempo.
		20) Todos de minha empresa esperam que o relacionamento com o Programa se fortifique ao longo tempo.

		21) Todos de minha empresa esperam aumentar as compras e/ou vendas por meio do Programa no futuro.
		22) Todos de minha empresa estão dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento com o Programa.
		23) Todos de minha empresa têm se empenhado muito no relacionamento com o Programa.
		24) Todos de minha empresa estão comprometidos com o Programa.
		25) O nosso relacionamento com o Programa poderia ser descrito como sendo uma parceria.
		26) Estou satisfeito com a decisão da empresa de se vincular ao Programa.
Satisfação	LARÁN; ROSSI (2003)	27) Estar vinculado ao Programa é exatamente o que a empresa necessita para ampliar suas relações comerciais.
		28) A decisão de vincular-se ao Programa foi a mais sensata.
		29) Estou feliz por minha empresa ter se vinculado ao Programa.
		30) Estou seguro de que a minha empresa fez a coisa certa ao se vincular ao Programa.
		31) Sinto-me bem com a decisão da empresa de se vincular ao Programa.

Fonte: Adaptado das escalas validadas de Terres, Santos e Alves (2009); Hor-Meyll (2004); Viana, Cunha Jr. e Slongo (1999); e Larán e Rossi (2003).