

AValiação DE DESEMPENHO EM RElações INTERORGANIZACIONAIS: PESQUISA PARA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO NA ÁREA

Eduardo Tramontin Castanha (UFSC) - eduardo_tramontin@hotmail.com

Sandra Rolim Ensslin (UFSC) - sensslin@gmail.com

Valdirene Gasparetto (UFSC) - valdirene.gasparetto@ufsc.br

Resumo:

Este estudo objetivou verificar as características das pesquisas científicas que abordam um fragmento da literatura referente à temática Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais. Possui abordagem qualitativa, e para a geração no conhecimento no tema, fez uso do instrumento de intervenção construtivista ProKnow-C, reconhecido e utilizado pela comunidade científica para a seleção de portfólio bibliográfico. Foram identificados 45 artigos relacionados à temática, envolvendo 108 autores, dos quais 11 desenvolveram mais de um estudo. Os países que mais publicaram sobre o tema foram Estados Unidos e Reino Unido, onde estão constituídas as maiores redes de pesquisa. Considerado o ciclo de vida do sistema de avaliação de desempenho, nenhum estudo realizou retroalimentação. Ao analisar os estudos que abordaram a confiança nas relações interorganizacionais, constatou-se que dois analisaram confiança mútua sob as perspectivas interorganizacional e interpessoal. Quanto à análise de medidas de desempenho, predominou o uso de medidas em conjunto, com o objetivo de analisar itens acerca da confiança e seu impacto nos tipos de desempenho dos relacionamentos entre organizações. Conclui-se que a temática pesquisada caracteriza-se como emergente e em fase de consolidação.

Palavras-chave: *Avaliação de Desempenho; Relações Interorganizacionais; ProKnow-C*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS: PESQUISA PARA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO NA ÁREA

Resumo

Este estudo objetivou verificar as características das pesquisas científicas que abordam um fragmento da literatura referente à temática Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais. Possui abordagem qualitativa, e para a geração no conhecimento no tema, fez uso do instrumento de intervenção construtivista *ProKnow-C*, reconhecido e utilizado pela comunidade científica para a seleção de portfólio bibliográfico. Foram identificados 45 artigos relacionados à temática, envolvendo 108 autores, dos quais 11 desenvolveram mais de um estudo. Os países que mais publicaram sobre o tema foram Estados Unidos e Reino Unido, onde estão constituídas as maiores redes de pesquisa. Considerado o ciclo de vida do sistema de avaliação de desempenho, nenhum estudo realizou retroalimentação. Ao analisar os estudos que abordaram a confiança nas relações interorganizacionais, constatou-se que dois analisaram confiança mútua sob as perspectivas interorganizacional e interpessoal. Quanto à análise de medidas de desempenho, predominou o uso de medidas em conjunto, com o objetivo de analisar itens acerca da confiança e seu impacto nos tipos de desempenho dos relacionamentos entre organizações. Conclui-se que a temática pesquisada caracteriza-se como emergente e em fase de consolidação.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho; Relações Interorganizacionais; *ProKnow-C*.

Área temática: Abordagens contemporâneas de custos

1. Introdução

A maioria das organizações busca melhorar as estruturas internas e a infraestrutura organizacional com base nas estratégias do negócio. Fabricantes de sucesso procuram ligar cuidadosamente seus processos internos a fornecedores e clientes externos e, nesse sentido, a integração a montante e a jusante com fornecedores e clientes surge como um importante elemento das estratégias em cadeias de suprimentos (FROHLICH; WESTBROOK, 2001).

Em um contexto de cadeia de suprimentos, os relacionamentos interorganizacionais são geralmente caracterizados por parcerias ou relações comprador-fornecedor (CHENG, 2011). À medida que as organizações tornam-se mais dependentes de seus parceiros para atender às necessidades do negócio, o gerenciamento das relações interorganizacionais torna-se cada vez mais importante para a obtenção de vantagem competitiva (KIM et al., 2010).

As relações interorganizacionais (RIs) e o impacto no desempenho organizacional vêm sendo estudadas na literatura de negócios, com muitos estudos prevendo que relacionamentos estreitos levam a melhor desempenho para ambas as partes envolvidas no relacionamento (AUTRY; GOLICIC, 2010).

Práticas de avaliação e gerenciamento de desempenho são comuns em todos os setores, tanto da indústria quanto do comércio (BITITCI et al., 2012). Em vista disso, para facilitar a implementação das estratégias e melhorar o desempenho das empresas, os sistemas de avaliação e desempenho (SADs) são constantemente recomendados (MELNYK et al., 2014). As empresas estão cada vez mais sob pressão para criar valor para seus *stakeholders*, em vista disso, as práticas de AD podem contribuir para esta tarefa (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012).

Estudos anteriores identificaram a melhoria do desempenho das organizações, quando inseridas em redes de relacionamento. Flynn, Huo e Zhao (2010) verificaram melhorias de desempenho quando a empresa realiza integração com clientes; Johnston et al. (2004) afirmam que níveis mais altos de cooperação interorganizacional estão vinculados a melhoria da

confiança do fornecedor na empresa compradora, que por sua vez melhora o desempenho; e Jap e Anderson (2003) afirmam que baixos níveis de oportunismo nas relações interfirmas melhoram os resultados de desempenho.

Em vista desse contexto surge a seguinte questão de pesquisa: como a avaliação de desempenho é apresentada na literatura para avaliação do desempenho em relações interorganizacionais? O objetivo é verificar as características das pesquisas científicas que abordam um fragmento da literatura referente à temática Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais. Para tanto, utilizou-se do instrumento *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, operacionalizado no estudo de (DUTRA et al., 2015), por ser um processo para construção de conhecimento sobre um tema (VALMORBIDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2018).

Este estudo se justifica pois, conforme afirmam Nudurupati et al. (2011), a AD ainda é embrionária no contexto da colaboração interfirmas e reafirmam a necessidade de mais estudos empíricos para explorar esses campos. Nesse cenário, este estudo contribui com a literatura pois apresenta características das pesquisas acerca da temática AD em RIs, que apresenta-se como um tema embrionário e emergente de acordo com a comunidade científica.

2. Procedimentos Metodológicos

2.1 *Knowledge Development Process-Constructivism (ProKnow-C)*

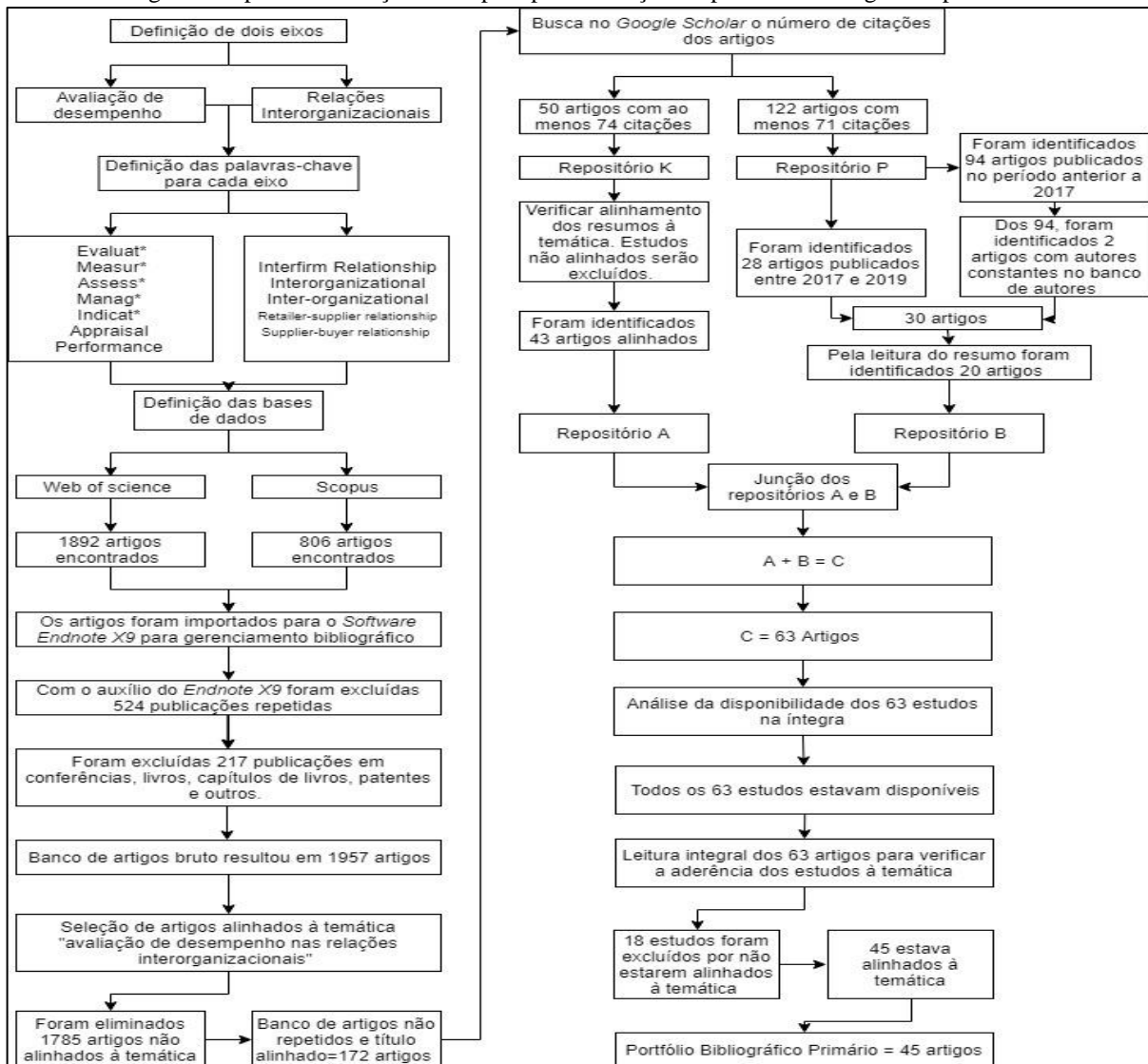
O instrumento de intervenção construtivista *ProKnow-C* foi desenvolvido por pesquisadores do LabMCDA - UFSC, para seleção de um fragmento da literatura para sua posterior análise bibliográfica (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016; DUTRA et al., 2015; KRUGER; PETRI; ENSSLIN; MATOS, 2015). O *Proknow-C* é um instrumento reconhecido e utilizado pela comunidade científica, como pode-se observar por meio dos estudos de Stefano; Casarotto Filho (2013), Bonatto et al. (2015), Loos; Merino Rodriguez (2016) e Mite-Alban (2018).

O *ProKnow-C* é constituído sobre a base filosófica do construtivismo, dessa forma, objetiva, inicialmente, desenvolver o conhecimento nos pesquisadores e, posteriormente, transmitir esses conhecimentos adquiridos por meio das análises, críticas e contribuições (DUTRA et al., 2015). O *Proknow-C* é constituído por 4 etapas: i) seleção do portfólio bibliográfico (PB); ii) bibliometria; iii) análises sistêmicas; e iv) pergunta de pesquisa. Para consecução deste estudo, foram realizadas apenas as duas primeiras etapas do instrumento de pesquisa.

2.2 Procedimento de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio das bases de dados *Scopus* e *Web of Science* no dia 11 de abril de 2019, utilizando-se das seguintes delimitações: i) somente artigos científicos permanentes em inglês; ii) buscas realizadas por meio de palavras-chave nos títulos, resumos e palavras-chave; e iii) artigos sem delimitação temporal, publicados em periódicos científicos. Para seleção do PB (etapa 1), duas subetapas foram realizadas: i) seleção do banco de artigos; e ii) filtragem do banco de artigos. A Figura 2 apresenta a operacionalização das duas subetapas realizadas para obtenção do PB primário, que resultou na seleção de 45 artigos científicos referentes ao fragmento da literatura acerca da temática AD em RIs.

Figura 2: Operacionalização da etapa 1 para obtenção do portfólio bibliográfico primário



Fonte: Elaborado pelos autores

Após a operacionalização da etapa 1 do *ProKnow - C*, realizou-se a Análise Bibliométrica (etapa 2) das características dos 45 artigos que compõem o PB. As variáveis básicas analisadas foram: i) autores mais prolíficos; ii) rede de autores dos estudos constantes no PB; e iii) análise temporal das publicações. Como variáveis avançadas, optou-se por: iv) verificar o ciclo de vida do SAD de acordo com Bourne et al. (2000); v) analisar o impacto da confiança no desempenho das RIs; e vi) analisar as medidas de desempenho utilizadas nos estudos que abordaram a confiança nas RIs com base no aporte de Neely, Gregory e Platts, (1995).

As características i, ii e iii foram identificadas por meio de contagem de ocorrências dos artigos que compõem o PB, sendo apresentadas as interpretações das informações na sequência. As variáveis avançadas iv, v e vi foram analisadas com base nas teorias abordadas nos estudos do PB.

3. Referencial Teórico

3.1 Avaliação de Desempenho

Atualmente, as práticas relacionadas a avaliação e gerenciamento de desempenho são comuns em todos os setores da indústria e do comércio (BITITCI et al., 2012). As medidas de

desempenho são usadas para avaliar, controlar e melhorar os processos de produção para garantir que os objetivos e metas sejam alcançados (GHALAYINI; NOBLE, 1996). Para Nudurupati et al. (2011), as empresas estão enfrentando desafios para se manterem competitivas em um mercado global. As demandas de clientes mudam rapidamente no que se refere à sofisticação de produtos e serviços de que necessitam. Dessa forma, as empresas precisam responder às necessidades do mercado o mais rápido possível, com um número maior de produtos e ou serviços ao cliente, com processos mais flexíveis e com recursos e fornecedores coordenados por várias organizações ao longo das cadeias de suprimentos.

A revolução dos SADs começou no final dos anos de 1970, com a insatisfação dos tradicionais sistemas contábeis voltados a informações de períodos passados e basicamente financeiras. Desde então, a literatura acerca da AD tem se desenvolvido. Os estudos até então estavam focados em projetar os SADs, com poucos estudos apresentando os problemas de implementação e uso dos sistemas (NUDURUPATI et al., 2011). Para Bourne et al. (2000), no final dos anos de 1970 e 1980 houve uma insatisfação geral por parte dos autores com os sistemas tradicionais de AD baseados em contabilidade, identificando suas deficiências e defendendo mudanças. Dessa forma, no final dos anos 1980 esta insatisfação levou ao desenvolvimento de estruturas de AD equilibradas e multidimensionais. Em vista disso, esses novos quadros enfatizaram medidas de desempenho não financeiras, externas e futuras.

Para Bititci et al. (2012), no início do século XX, durante o crescente processo de industrialização, o propósito da AD era o gerenciamento da produtividade. Com o surgimento de organizações cada vez mais complexas, o propósito da AD mudou para o controle orçamentário, com a atenção voltada para a gestão da produtividade. Com o surgimento da concorrência global que levou à sofisticação dos mercados, verificou-se que o propósito da AD mudou para a medição de desempenho integrada e posteriormente para o gerenciamento de desempenho integrado, com foco na produção e controle orçamentário.

Franco-Santos et al. (2007), por meio de uma revisão de literatura, buscaram as definições atribuídas a um SAD e perceberam a diversidade de conceitos atribuídos à temática. A análise inicial realizada pelos autores indica que a base de definições é uma combinação dos papéis que o SAD desempenha, bem como os processos que fazem parte do SAD. De acordo com Valmorbida e Ensslin (2016), apesar da extensa quantidade de publicações que apresentam métodos e modelos de AD, ainda não há preocupação de todos em discutir os fundamentos e características necessárias para atribuir legitimidade à AD, com o objetivo de promover a gestão e melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012), recentemente a avaliação e gerenciamento de desempenho tem recebido atenção crescente nos ambientes acadêmico e industrial. Para Bititci, Carrie e McDevitt (1997), um SAD estruturado e projetado de forma adequada pode fornecer base para um sistema de gerenciamento de desempenho rigoroso e eficaz, apropriado para ser usado como ferramenta de gerenciamento pelos níveis estratégico, tático e operacional de gerenciamento. Ghalayini e Noble (1996) afirmam que para que as organizações garantam o alcance de seus objetivos e metas, as medidas de desempenho são utilizadas para melhorar, avaliar e controlar os processos produtivos. Neely (1999) afirma que não é incomum presenciar duas pessoas discutindo acerca de alguma dimensão de desempenho e logo depois descobrir que a origem de sua discordância era a definição imprecisa de uma medida.

Nas últimas décadas, verificou-se uma evolução no tocante aos SADs, tendo em vista que antes a atenção voltava-se quase que exclusivamente às medidas financeiras, atualmente, foram incorporadas outras perspectivas de cunho não financeiro (TATICCHI; BALACHANDRAN; TONELLI, 2012; CARNEIRO-DA-CUNHA; HOURNEAUX JR; CORRÊA, 2016). Para Ferreira e Otley (2009), as questões relacionadas ao gerenciamento de desempenho e sistemas de controle gerencial são, de modo geral, complexas e interligadas,

contudo, os estudos tendem a ser baseados em configurações simplificadas e parciais. Em vista disso, a simplificação tornou o trabalho mais fácil de realizar, mas veio ao preço de uma maior ambiguidade e achados conflitantes de diferentes estudos.

3.2 Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais

Durante os últimos anos, as pesquisas conceituais e empíricas relacionadas ao gerenciamento de operações defenderam a ideia de que as relações colaborativas entre fornecedor e comprador caracterizam-se como fonte de vantagem competitiva para as organizações (CORSTEN; GRUEN; PEYINGHAUS, 2011).

Ligações estreitas entre fornecedores e compradores estão cada vez mais sendo apontadas como um diferenciador crítico entre alto e baixo desempenho em cadeias de suprimentos globais. Embora a aplicação de medidas de desempenho como forma de buscar o gerenciamento dos relacionamentos com fornecedores tenha sido bem identificada e incentivada na literatura, existem poucos estudos acerca dos mecanismos de socialização interorganizacionais implícitos ao fluxo de informações das cadeias de suprimentos (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2008).

A literatura de AD tem abordado as relações interorganizacionais sob diferentes perspectivas, no contexto da cadeia de suprimentos (UDDIN, 2017; DOLCI; MAÇADA; PAIVA, 2017; WU; CHANG, 2012; RANGANATHAN; TEO; DHALIWAL, 2011; FLYNN; HUO; ZHAO, 2010; HERVANI; HELMS; SARKIS, 2005), da cooperação (WILKE et al., 2019; JOHNSTON et al., 2004), das *joint ventures* (INKPEN; BIRKENSHAW, 1994), da coordenação (SANDERS, 2007) e da aglomeração (APPOLD, 1995).

Lunnan e Haugland (2007) abordando RIs constituídas sob a forma de alianças, mencionam que esses relacionamentos criam valor para os parceiros, contudo, muitos não atingem as expectativas esperadas. Em estudo que objetivou abordar questões complexas relacionadas a alianças, os autores descobriram que alianças consideradas estrategicamente importantes pelos membros da relação são menos propensas a serem encerradas abruptamente. Além disso, o desempenho da aliança em curto prazo é afetado pelo acesso a recursos complementares considerados estrategicamente importantes, enquanto o desempenho de longo prazo é afetado por investimentos específicos relacionados ao capital humano e com os recursos dos parceiros e a capacidade de expandir as atividades da aliança ao longo do tempo.

Nem todos os relacionamentos possuem o nível de proximidade que constitui a maioria das alianças, porém, em todos os modelos que assumem, a AV pode contribuir para melhorar a proximidade, a confiança e a criação de valor do relacionamento para as partes envolvidas.

De acordo com Hervani, Helms e Sarkis (2005), em cadeias de suprimentos que possuem muitos fornecedores, fabricantes e varejistas, sejam dispersas regionalmente ou globalmente, a AD é considerada um desafio, na medida em que torna-se difícil atribuir resultados de desempenho a uma entidade específica dentro de uma cadeia. Os motivos para a falta de SADs nas organizações são multidimensionais, e incluem: dados não padronizados, diferenças tecnológicas e culturais, integração tecnológica deficiente, diferença em políticas organizacionais, falta de métricas acordadas, além da falta de compreensão acerca da necessidade de mecanismos interfirmas.

Bititci et al. (2012) objetivaram demonstrar que o contexto em que a AD está sendo usada passa por algumas mudanças. Apresentam os desafios de pesquisa no campo de AD e afirmam que a literatura reconhece as tendências para o trabalho interorganizacional e que esta literatura solicita regularmente pesquisas acerca da AD em cadeias de suprimentos e organizações colaborativas. Contudo, os autores salientam que apesar da temática estar em progresso, verifica-se que a maior parte das pesquisas apresentadas são de natureza teórica ou baseadas em estudos de caso simples de cadeias de suprimentos.

4. Resultados

4.1 Análise Bibliométrica: Estudo das Variáveis Básicas

Após a definição do PB dos artigos alinhados à temática AD em RIs, procedeu-se com a análise bibliométrica dos artigos. Foram identificados 108 autores nos 45 artigos que compõem o PB, perfazendo uma média de dois autores por estudo. Verificou-se que os autores Anthony Goerzen, Augusto Rodriguez Orejuela, Baofeng Huo, Brian Squire, Enrin Anderson, Ing-Long Wu, Miguel Hernandez Espallardo, Nada Sanders, Oliver Shilke, Paul Cousins e Sandy Jap foram os autores mais prolíficos do PB, com dois artigos cada. Os demais 97 autores do PB desenvolveram apenas um estudo. Dentre os autores mais prolíficos, identificou-se parceria de artigos entre os autores nos estudos de Jap e Anderson (2003), Jap e Anderson (2007), Cousins, Lawson e Squire (2008), Squire, Cousins e Brown (2009), Espallardo, Orejuela e Pérez (2010), Shilke e Goerzen (2010) e Espallardo, Tinoco e Orejuela (2018),

Dos autores mais prolíficos do PB, destaca-se Anthony Goerzen, que possui doutorado na *Richard Ivey School of Business*, pela *University of Western Ontario*. Seu trabalho de tese é intitulado “*Network diversity and multinational enterprise performance*”. Além disso, os principais interesses de pesquisa de Goerzen concentram-se na gestão estratégica de empresas que competem em mercados internacionais, com foco nos efeitos organizacionais e de desempenho de redes, desse modo, pode-se inferir que o pesquisador tem interesse em pesquisas relacionadas a AD em RIs. Ao pesquisar o currículo dos demais autores com dois estudos publicados, verificou-se evidências de que não possuem interesses de pesquisa em AD nas RIs, porém, possuem interesse em pesquisas relacionadas a cadeia de suprimentos e relações interorganizacionais.

No que se refere aos países desses autores, identificou-se uma ampla rede de pesquisadores que investigaram a temática. Pesquisadores dos Estados Unidos e Reino Unido constituíram as maiores redes de pesquisas relacionadas à temática, verificou-se que pesquisadores dos EUA constituíram o principal *cluster* de parcerias, estabelecendo conexão com pesquisadores do Canadá, China, Espanha, Hong Kong, Itália, Singapura e Suíça. Outro *cluster* é constituído por pesquisadores do Reino Unido, que estabeleceram parcerias com pesquisadores da Alemanha, China, Dinamarca, Espanha, EUA e Suécia.

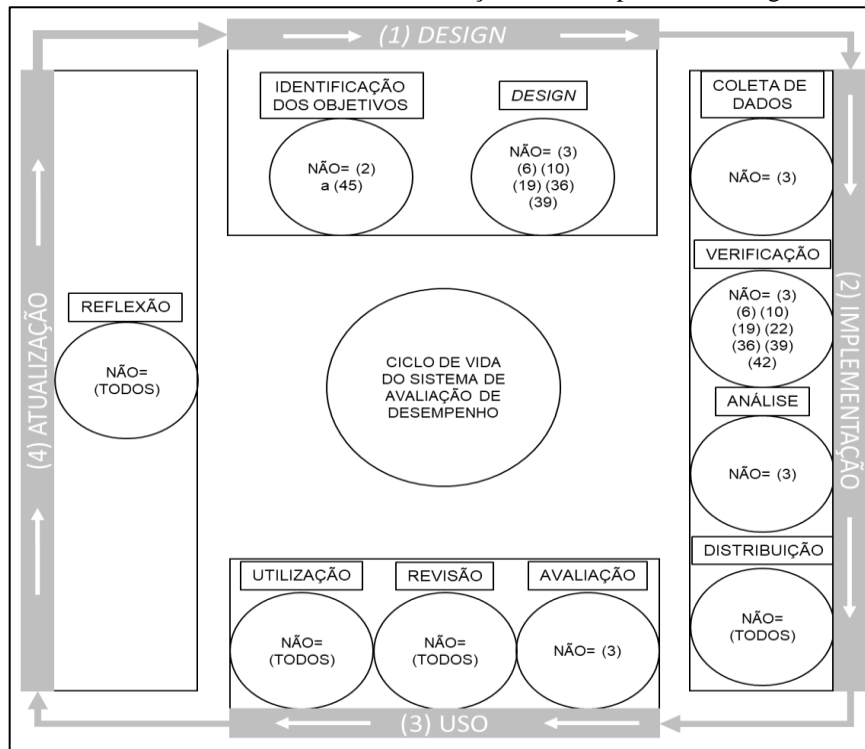
O estudo de Gammelgaard et al. (2012) chama atenção por apresentar a maior rede de países entre os artigos do PB, sendo estabelecida conexão com pesquisadores da Dinamarca, Reino Unido, Suécia e Alemanha. Os autores investigaram os impactos do desempenho de interações entre os fatores de autonomia, relações de rede intra-organizacional e relações de redes interorganizacionais de 350 subsidiárias localizadas no Reino Unido, Alemanha e Dinamarca. Outra rede foi verificada no estudo de Kim, Jean e Sinkovics (2018), entre EUA, China e Reino Unido. Os autores verificaram se a integração interfimas virtuais pode servir como mecanismo alternativo de governança entre fornecedores. Com base nessas redes diversificadas de países, pode-se inferir que apesar de apresentar alguns núcleos isolados de pesquisa, a temática AD das RIs tem apresentado interação entre grupos de pesquisadores de diversos países. Em vista disso, pressupõe-se que a temática caracteriza-se como uma vertente de pesquisa na área.

Foi analisado o período de publicação dos artigos com o objetivo de identificar os anos mais prolíficos para a temática. 2007 e 2008 foram os anos com maior número de publicações, com 10 artigos publicados ao todo. Os anos subsequentes apresentaram redução no número de publicações, voltando a aumentar no ano de 2017 e 2018, com 9 artigos ao todo. O ano de 2019 apresenta 3 estudos publicados. Desse modo, pode-se inferir que a AD em RIs tem se caracterizado como um tema emergente nos últimos anos.

4.2 Análise Bibliométrica: Estudo das Variáveis Avançadas

O primeiro aporte teórico utilizado no estudo trata do conceito de ciclo de vida do SAD, proposto por Bourne et al. (2000). Para os autores, a implementação do SAD pode ser dividida em quatro partes principais: i) *design* das medidas de desempenho; ii) implementação das medidas de desempenho; iii) uso das medidas de desempenho; e iv) retroalimentação do sistema de avaliação de desempenho. A figura 4 apresenta a análise do ciclo de vida dos SAD dos estudos do PB. Os números dos artigos, citados na figura, estão identificados nas Referências do estudo – ao final de cada obra relacionada.

Figura 4: Análise do ciclo de vida do sistema de avaliação de desempenho dos artigos constantes no PB



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Bourne et al. (2000), a fase de *design* pode ser subdividida em identificar os principais objetivos a serem medidos e projetar as próprias medidas. Para os autores, verifica-se um forte consenso na literatura de que as medidas devem ser derivadas das estratégias organizacionais. Após a identificação dos objetivos é realizado o desenho do SAD. Apenas um estudo do PB possui medidas de desempenho alinhadas às estratégias organizacionais, enquanto os demais 44 estudos apresentaram medidas de desempenho genéricas baseadas em outros estudos de AD. No que se refere ao *design*, verificou-se que 6 artigos não apresentaram o desenho do SAD, e 39 estudos apresentaram critérios de avaliação de desempenho relacionados às RIs.

A fase de implementação, segundo Bourne et al. (2000), é a fase em que os sistemas e procedimentos são postos em prática para colocar e processar os dados que permitem que as medições sejam realizadas regularmente. A implementação subdivide-se em quatro fases: coleta de dados, verificação, análise e distribuição. Quanto à coleta de dados, apenas um estudo do PB não realizou coleta de dados, por se tratar de um estudo teórico. A verificação está relacionada à observação das medidas de desempenho propostas na concepção do SAD e, nesta pesquisa, 8 estudos não observaram estas medidas. A análise consiste na verificação dos dados coletados e descrição dos resultados alcançados, e apenas um estudo não apresentou tal procedimento, por se tratar de um estudo teórico. A distribuição configura-se como o último

passo da fase de implementação, e consiste em distribuir as funções aos usuários para contribuir para a melhoria contínua do processo de avaliação, contudo, nenhum estudo do PB comunicou os resultados da avaliação aos usuários.

Para Bourne et al. (2000), o uso do SAD é considerado um elemento chave, pois com essa etapa chega-se ao propósito da AD, que é a tomada de decisão. O uso se subdivide em 3 fases: avaliação, revisão e utilização. Quanto à avaliação, apenas um estudo não apresentou a mensuração dos dados coletados na pesquisa, pois trata-se de um estudo teórico, sendo assim, o mesmo não apresenta nenhuma das fases de uso do SAD. No que se refere às fases de revisão e utilização, nenhum dos estudos constantes no PB realizou revisão e utilização dos dados.

A última etapa do ciclo de vida do SAD consiste na atualização. De acordo com Bourne et al. (2000), o processo não é uma simples progressão linear desde o projeto do sistema até o uso de medidas de desempenho para as estratégias. O SAD requer desenvolvimento e revisão em vários níveis diferentes nas mais diversificadas situações. Ao analisar os estudos do PB constatou-se que nenhum realizou a retroalimentação do SAD. Por não se tratarem de estudos longitudinais que analisam as características dos SADs por um longo período, não foram capazes de realizar a retroalimentação do sistema, tendo em vista que a consecução do ciclo de vida de um SAD em sua plenitude demanda tempo.

Para Palmatier, Dant e Grewal (2007), as tentativas em compreender os impulsionadores do desempenho bem-sucedido das relações interfirmas são dominadas por quatro perspectivas teóricas distintas: i) comprometimento e confiança; ii) dependência; iii) economia dos custos de transação; e iv) normas relacionais. Cada uma dessas perspectivas teóricas especifica uma ordenação causal e um conjunto diferenciado de construções focais como as mais críticas para compreender o desempenho.

Em vista disso, dentre os 45 estudos que compõem o PB, verificou-se que a perspectiva teórica da confiança foi a abordagem mais utilizada dentre os estudos para explicar fatores impulsionadores do desempenho das relações interorganizacionais. Em vista disso, as próximas variáveis de análise deste estudo foram desenvolvidas sobre os artigos do PB que utilizaram a confiança como uma variável para análise do desempenho.

Assim, a segunda variável avançada refere-se ao impacto da confiança no desempenho das RIs. Para Zaheer, McEvily e Perrone (1998), um desafio conceitual ao explorar o papel da confiança na troca interorganizacional é traduzir um conceito inerentemente individual – confiança – para o resultado do desempenho no nível organizacional. Zaherr, McEvily e Perrone (1998) definem confiança interpessoal e interorganizacional como conceitos distintos. Confiança interpessoal é entendida como uma extensão da confiança de um agente de fronteira (a pessoa de contato, de uma empresa) em sua contraparte na organização parceira (a pessoa de contato, da outra organização). A confiança interorganizacional é definida como a extensão da confiança depositada na organização parceira pelos membros de uma organização focal. Além disso, para Johnston et al. (2004), existe uma quantidade limitada de pesquisas que examinam as questões relacionadas a confiança sob a perspectivas de fornecedores e compradores de forma simultânea.

Dos 45 estudos constantes no PB, foram identificados 9 estudos que buscaram analisar a influência da confiança no desempenho das RIs. O Quadro 1 apresenta os estudos.

Quadro 1: Estudos que analisaram o impacto da confiança no desempenho das relações interorganizacionais

Confiança \ Membro	Comprador (cliente)	Fornecedor (fabricante)
Interpessoal	(1) (5) (8) (16)	(1) (5) (8) (12)
Interorganizacional	(1) (5) (9) (16) (26) (27) (33)	(1) (5) (9) (12) (20) (26) (27) (33)
OBS: os números dos artigos, citados neste quadro, estão identificados nas Referências do estudo – ao final de cada obra relacionada.		

Fonte: Dados da pesquisa

A confiança interpessoal e interorganizacional foi analisada nos estudos do PB sob a perspectiva do comprador e fornecedor. Apenas dois destes estudos analisaram a confiança mútua (do comprador no fornecedor e do fornecedor no comprador) sob ambas as perspectivas - tanto pessoal quanto interorganizacional. Um estudo analisou apenas a confiança interpessoal mútua e outros quatro estudos verificaram a confiança interorganizacional mútua. Um estudo analisou a confiança interpessoal e interorganizacional sob a perspectiva do fornecedor.

O estudo de Zaheer, McEvily e Perrone (1998) e Johnston et al. (2004) analisaram a confiança mútua nas perspectivas interpessoal e interorganizacional. Zaheer, McEvily e Perrone (1998) buscaram explicar como a confiança opera nos níveis de análise individual e organizacional, como a confiança nos dois níveis está relacionada e, particularmente, como os mecanismos pelos quais esse fenômeno inerentemente individual se traduz em um resultado de nível organizacional de desempenho. Concluíram que a confiança interpessoal e interorganizacional são construtos relacionados, contudo, distintos. Desse modo, desempenham papéis diferentes em afetar os processos de negociação e desempenho de troca.

O estudo de Johnston et al. (2004) analisou um modelo analítico de caminho de relacionamento comprador-fornecedor, vinculando o nível de confiança entre empresas e esses comportamentos à percepção do comprador sobre o desempenho do relacionamento. Concluíram que níveis mais altos de comportamentos cooperativos interorganizacionais, como planejamento compartilhado e flexibilidade na coordenação de atividades, mostraram-se fortemente vinculados à confiança do fornecedor na empresa compradora. No entanto, nem todos os tipos de comportamento cooperativos, particularmente a responsabilidade conjunta pela solução de problemas, tiveram impactos significativos nas percepções do comprador sobre o desempenho do relacionamento.

Posteriormente se analisou as medidas de desempenho utilizadas nos 9 estudos que abordaram o impacto da confiança no desempenho das RIs. Para tanto, utilizou-se como aporte teórico o estudo de Neely, Gregory e Platts (1995), que preconiza que um SAD pode ser examinado em diferentes níveis: i) medidas de desempenho individuais; ii) como conjunto de medidas de desempenho (sistema de avaliação de desempenho como entidade); e iii) relação entre o SAD e o ambiente em que opera. Por meio do quadro 2, é possível observar as medidas de desempenho utilizadas para analisar o impacto da confiança no desempenho interorganizacional.

Quadro 2: Medidas de desempenho utilizadas para análise da confiança

Confiança interpessoal	Volatilidade operacional	Benevolência
Confiança interorganizacional	Especificação de ativos	Responsabilidade conjunta
Negociação	Incerteza	Planejamento conjunto
Conflito	Ação conjunta	Flexibilidade nos arranjos
Desempenho do relacionamento	Oportunismo	Congruência de metas
Satisfação do comprador	Investimento idiossincrático bilateral	Tecnologia
Vantagem competitiva	Lucro conjunto	Continuidade relacional
Colaboração	Falhas operacionais	Comparação entre parceiros
Crescimento de vendas	Governança relacional	Solução conjunta
Modo de troca	Interação comercial	Intensidade da rede
Instabilidade ambiental	Dependência global	Investimentos em tempo idiossincrático
Investimentos de adaptação	Investimentos bilaterais	Assumir riscos
Experiência prévia	Contratos	Incerteza de comportamento
Troca de informações	Inovação	Custos

Fonte: Dados da pesquisa

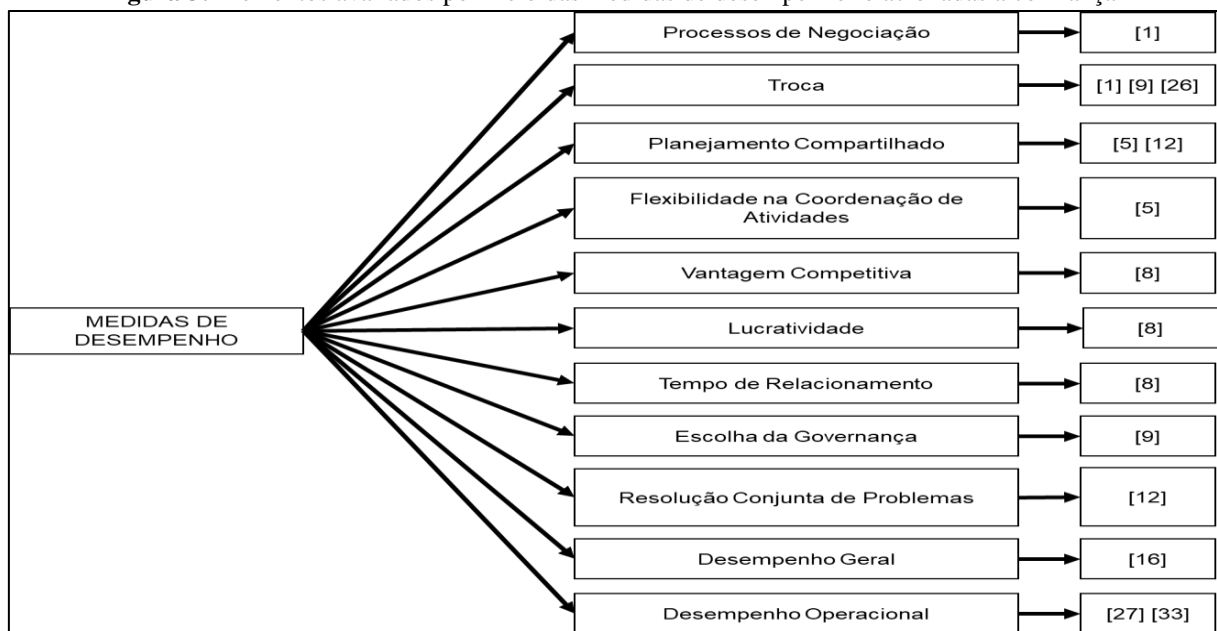
Ao verificar as medidas de desempenho dos artigos que abordaram a confiança estabelecida nas RIs, percebe-se que os estudos não buscaram apenas avaliar o nível de confiança mútua entre comprador e fornecedor, mas buscaram mensurar particularidades, atividades e características que podem impactar em diferentes níveis de confiança. Desse modo, pode-se inferir que os estudos buscaram medir diferentes aspectos que podem levar ou não à melhoria dos níveis de confiança interpessoal e interorganizacional que, por sua vez, levam a melhoria no desempenho das relações interfirmas.

No que tange ao primeiro nível de análise do SAD proposto por Neely, Gregory e Platts (1995), que se refere às medidas de desempenho individuais, verificou-se que todos os estudos apresentaram esse tipo de medida. Quanto ao segundo nível de análise, que se refere ao conjunto de medidas de desempenho (SAD como uma entidade), verificou-se que todos os estudos apresentaram medidas de desempenho de forma conjunta. Quanto ao terceiro nível, apenas um estudo apresentou um SAD que demonstrou interação com o ambiente ao qual estava inserido. Isso pode ser explicado pelo fato de que a AD em RIs apresentam algumas dificuldades relacionadas a mensuração, de modo que o ambiente ao qual o SAD opera apresenta diferentes contextos organizacionais, por se tratar de um ambiente em que podem operar diversas organizações.

A razão para apresentarem medidas individuais e em conjunto pode ser explicada pelo fato de que a confiança configura-se como um item de difícil mensuração. Dessa forma, foram utilizados conjuntos de medidas com o objetivo de analisar itens acerca da confiança e seu impacto no desempenho dos relacionamentos entre as organizações. Esses resultados vão ao encontro dos achados de Zaheer, McEvily e Perrone (1998), que afirmam que um desafio conceitual ao explorar o papel da confiança na troca interorganizacional é traduzir um conceito inerentemente individual – confiança – para o resultado do desempenho no nível organizacional.

A Figura 3 apresenta os elementos que as medidas de desempenho mencionadas no quadro 2 buscaram mensurar.

Figura 3: Elementos avaliados por meio das medidas de desempenho relacionadas a confiança



Fonte: Dados da Pesquisa

Todos os estudos que analisaram o impacto da confiança no desempenho das RIs apresentaram medidas de desempenho. As medidas de desempenho buscaram avaliar de forma predominante aspectos da AD relacionados a troca entre organizações parceiras, desempenho

das operações interorganizacionais e desempenho do planejamento compartilhado. O fato desses elementos terem sido abordados nos estudos pode ser explicado pelo fato que as trocas estabelecidas em processos de negociação entre organizações parceiras e o planejamento compartilhado caracterizam-se como atividades que demandam o estabelecimento de confiança entre os agentes parceiros.

5. Conclusões e recomendações

A revolução da AD começou no final dos anos 1970, pela insatisfação com os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho que avaliavam o período passado, a partir de indicadores financeiros (NUDURUPATI et al., 2011). Embora a aplicação de medidas de desempenho como forma de buscar o gerenciamento dos relacionamentos com fornecedores tenha sido bem identificada e incentivada na literatura, existem poucos estudos acerca dos mecanismos de socialização interorganizacional (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2008).

Em vista disso, este estudo objetivou verificar as características das pesquisas científicas que abordam um fragmento da literatura referente à temática AD em RIs. Para alcançar o objetivo do estudo, fez-se uso do instrumento de intervenção construtivista *ProKnow-C*, a partir do qual foram selecionados os artigos que compuseram o PB do estudo, que resultou em 45 artigos relacionados à temática AD em RIs. Após foi realizada a análise bibliométrica dos estudos.

A análise bibliométrica foi realizada por meio de análise de variáveis básicas e avançadas. As variáveis básicas analisadas foram: (1) autores mais prolíficos; (2) rede de autores dos estudos constantes no PB; e (3) análise temporal das publicações. Como variáveis avançadas verificou-se: (4) ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho de acordo com Bourne et al. (2000); (5) análise do impacto da confiança no desempenho das RIs, com base em Zaheer, McEvily e Perrone (1998); e (6) análise das medidas de desempenho utilizadas nos estudos que abordaram a confiança das relações interfirmas com base no aporte de Neely, Gregory e Platts (1995).

Conclui-se que a área de avaliação de desempenho no contexto de relações interorganizacionais caracteriza-se como uma temática emergente e em fase de consolidação. Ao analisar as características que abordaram a AD das RIs, percebeu-se que a confiança foi uma característica fortemente debatida pelos autores, sendo caracterizada como um elemento crítico para o alcance da afetividade das relações interfirmas, e por extensão na melhoria do desempenho das relações.

Pode-se citar como limitações da pesquisa, a seleção restrita a artigos publicados em língua inglesa e a seleção de estudo em apenas duas bases de dados. Além disso, por se tratar de uma pesquisa com abordagem qualitativa, as conclusões e interpretações dos autores do presente estudo podem não refletir aos achados e as conclusões dos autores dos artigos do PB. Como sugestão para futuras pesquisas, verifica-se a possibilidade de ampliação da pesquisa para outras bases de dados importantes para a área.

REFERÊNCIAS

- APPOLD, Stephen J. Agglomeration, interorganizational networks, and competitive performance in the US metalworking sector. **Economic geography**, v. 71, n. 1, p. 27-54, 1995. [PB17]
- AUTRY, Chad W.; GOLICIC, Susan L. Evaluating buyer–supplier relationship–performance spirals: A longitudinal study. **Journal of operations management**, v. 28, n. 2, p. 87-100, 2010. [PB19]
- BITITCI, Umit S.; CARRIE, Allan S.; MCDEVITT, Liam. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International journal of operations & production management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

- BITITCI, Umit et al. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International journal of management reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.
- BONATTO, Franciele et al. Performance management in horizontal business networks: a systematic review. **IFAC-PapersOnLine**, v. 48, n. 3, p. 1827-1833, 2015.
- BOURNE, Mike et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International journal of operations & production management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.
- CARNEIRO-DA-CUNHA, Julio Araujo; HOURNEAUX JR, Flavio; CORRÊA, Hamilton Luiz. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016.
- CHENG, Jao-Hong. Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 4, p. 374-384, 2011.
- CLARO, Danny Pimentel; HAGELAAR, Geoffrey; OMTA, Onno. The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships?. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 703-716, 2003. [PB12]
- CORSTEN, Daniel; GRUEN, Thomas; PEYINGHAUS, Marion. The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance. An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 549-560, 2011. [PB27]
- COUSINS, Paul D.; LAWSON, Benn; SQUIRE, Brian. Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: the mediating role of socialization mechanisms. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 3, p. 238-258, 2008. [PB18]
- DONADA, Carole et al. The respective effects of virtues and inter-organizational management control systems on relationship quality and performance: Virtues win. *Journal of Business Ethics*, v. 154, n. 1, p. 211-228, 2019. [PB44]
- DOLCI, Pietro Cunha; MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; PAIVA, Ely Laureano. Models for understanding the influence of supply chain governance on supply chain performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 22, n. 5, p. 424-441, 2017. [PB35]
- DUTRA, Ademar et al. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.
- ESPALLARDO, Miguel; OREJUELA, Augusto; PÉREZ, Manuel. Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 101-114, 2010. [PB22]
- ESPALLARDO, Miguel; TINOCO, Fabian; OREJUELA, Augusto. Improving firm performance through inter-organizational collaborative innovations: the key mediating role of the employee's job-related attitudes. **Management Decision**, v. 56, n. 6, p. 1167-1182, 2018. [PB41]
- FERREIRA, Aldónio; OTLEY, David. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management accounting research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009.
- FLYNN, Barbara B.; HUO, Baofeng; ZHAO, Xiande. The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. **Journal of operations management**, v. 28, n. 1, p. 58-71, 2010. [PB2]
- FRANCO-SANTOS, Monica et al. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management accounting research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

FROHLICH, Markham T.; WESTBROOK, Roy. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of operations management**, v. 19, n. 2, p. 185-200, 2001.

GAMMELGAARD, Jens et al. The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. **International Business Review**, v. 21, n. 6, p. 1158-1172, 2012. [PB24]

GHALAYINI, Alaa M.; NOBLE, James S. The changing basis of performance measurement. **International journal of operations & production management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996.

GOERZEN, Anthony. Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 5, p. 487-509, 2007. [PB10]

GULATI, Ranjay; NICKERSON, Jack A. Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 688-708, 2008. [PB9]

HERVANI, Aref A.; HELMS, Marilyn M.; SARKIS, Joseph. Performance measurement for green supply chain management. **Benchmarking: An international journal**, v. 12, n. 4, p. 330-353, 2005. [PB3]

INKPEN, Andrew C.; BIRKENSHAW, Julian. International joint ventures and performance: an interorganizational perspective. **International Business Review**, v. 3, n. 3, p. 201-217, 1994. [PB25]

JACK, Lisa; FLOREZ-LOPEZ, Raquel; RAMON-JERONIMO, Juan Manuel. Accounting, performance measurement and fairness in UK fresh produce supply networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 64, p. 17-30, 2018. [PB39]

JAP, Sandy D.; ANDERSON, Erin. Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. **Management science**, v. 49, n. 12, p. 1684-1701, 2003. [PB8]

JAP, Sandy D.; ANDERSON, Erin. Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 260-275, 2007. [PB16]

JOHNSTON, David A. et al. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004. [PB5]

KIM, Kyung Kyu et al. Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 8, p. 863-869, 2010.

KIM, Daekwan; JEAN, Ruey-Jer Bryan; SINKOVICS, Rudolf R. Drivers of Virtual Interfirm Integration and Its Impact on Performance in International Customer-Supplier Relationships. **Management international review**, v. 58, n. 3, p. 495-522, 2018. [PB40]

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Reasons that lead companies to withdraw from interorganizational networks. **Global Economics and Management Review**, v. 21, n. 1-2, p. 2-12, 2016.

KRUGER, Silvana Dalmutt et al. Performance evaluation of poultry production sustainability: international mapping regarding this issue. **CEP**, v. 89, p. 60, 2015.

LOOS, Mauricio Johnny; MERINO, Eugenio; RODRIGUEZ, Carlos Manuel Taboada. Mapping the state of the art of ergonomics within logistics. **Scientometrics**, v. 109, n. 1, p. 85-101, 2016.

LUNNAN, Randi; HAUGLAND, Sven A. Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 5, p. 545-556, 2008. [PB14]

- MELNYK, Steven A. et al. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.
- MITE-ALBAN, María Teresa. Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria. **Rev. Lasallista Investig.** v. 15, n. 2, p. 256-270, Dec. 2018 .
- MU, Rui; DE JONG, Martin; KOPPENJAN, Joop. Assessing and explaining interagency collaboration performance: a comparative case study of local governments in China. **Public Management Review**, v. 21, n. 4, p. 581-605, 2019. [PB42]
- MUTHUSAMY, Senthil Kumar; WHITE, Margaret A. Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 7, p. 811-819, 2006. [PB30]
- NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.
- NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next? **International journal of operations & production management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.
- NUDURUPATI, Sai S. et al. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.
- PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-194, 2007. [PB6]
- PAULRAJ, Antony; LADO, Augustine A.; CHEN, Injazz J. Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. **Journal of operations management**, v. 26, n. 1, p. 45-64, 2008. [PB4]
- POPPO, Laura; ZHOU, Kevin Zheng; LI, Julie J. When can you trust “trust”? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 724-741, 2016. [PB26]
- RAMAYAH, Thurasamy; LEE, Jason Wai Chow; IN, Julie Boey Chyaw. Network collaboration and performance in the tourism sector. **Service Business**, v. 5, n. 4, p. 411, 2011. [PB21]
- RANGANATHAN, C.; TEO, Thompson SH; DHALIWAL, Jasbir. Web-enabled supply chain management: Key antecedents and performance impacts. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 6, p. 533-545, 2011. [PB28]
- RYU, Il; SO, SoonHu; KOO, Chulmo. The role of partnership in supply chain performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 4, p. 496-514, 2009. [PB23]
- SALAM, Mohammad Asif. The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance: An empirical investigation. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 2, p. 298-317, 2017. [PB33]
- SANDERS, Nada R. An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 6, p. 1332-1347, 2007. [PB11]
- SANDERS, Nada R. Pattern of information technology use: The impact on buyer–supplier coordination and performance. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 3, p. 349-367, 2008. [PB15]
- SARKAR, Mitrabarun B. et al. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 29, n. 4, p. 358-373, 2001. [PB7]

SCHILKE, Oliver; GOERZEN, Anthony. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192-1219, 2010. [PB13]

SCHILKE, Oliver; LUMINEAU, Fabrice. The double-edged effect of contracts on alliance performance. **Journal of Management**, v. 44, n. 7, p. 2827-2858, 2018. [PB37]

SQUIRE, Brian; COUSINS, Paul D.; BROWN, Steve. Cooperation and knowledge transfer within buyer-supplier relationships: the moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance. **British Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 461-477, 2009. [PB20]

STOUTHUYSEN, Kristof; SLABBINCK, Hendrik; ROODHOOFT, Filip. Formal controls and alliance performance: The effects of alliance motivation and informal controls. **Management Accounting Research**, v. 37, p. 49-63, 2017. [PB34]

STEFANO, Nara Medianeira; CASAROTTO FILHO, Nelson. Activity-based costing in services: literature bibliometric review. **SpringerPlus**, v. 2, n. 1, p. 80, 2013.

TATICCHI, Paolo; BALACHANDRAN, Kashi; TONELLI, Flavio. Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. **Measuring Business Excellence**, v. 16, n. 2, p. 41-54, 2012.

UDDIN, Nasir. Inter-organizational relational mechanism on firm performance: The case of Australian agri-food industry supply chain. **Industrial Management & Data Systems**, v. 117, n. 9, p. 1934-1953, 2017. [PB36]

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; ENSSLIN, Leonardo. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 339-360, 2018.

WALTER, Jorge; LECHNER, Christoph; KELLERMANN, Franz W. Disentangling alliance management processes: decision making, politicality, and alliance performance. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 3, p. 530-560, 2008. [PB32]

WANG, Guangping et al. The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 9, p. 1928-1936, 2015. [PB31]

WILKE, Erick Pusck et al. Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 72, p. 340-351, 2019. [PB43]

WU, Long; CHANG, Ching-Hui. Using the balanced scorecard in assessing the performance of e-SCM diffusion: A multi-stage perspective. **Decision Support Systems**, v. 52, n. 2, p. 474-485, 2012. [PB29]

WU, Long; CHIU, Mai-Lun. Examining supply chain collaboration with determinants and performance impact: Social capital, justice, and technology use perspectives. **International Journal of Information Management**, v. 39, p. 5-19, 2018. [PB38]

XU, Dehui; HUO, Baofeng; SUN, Linyan. Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance: an extended resource-based view. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 8, p. 1186-1206, 2014. [PB45]

ZAHEER, Akbar; MCEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. **Organization science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998. [PB1]