



ARTIGO ORIGINAL

## Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: Uma Revisão de Literatura<sup>1</sup>

### *Performance Evaluation in Interorganizational Relations: A Literature Review*

### Evaluación del Desempeño en Relaciones Interorganizacionales: Una Revisión de Literatura

Eduardo Tramontin Castanha<sup>2</sup>, Sandra Rolim Ensslin<sup>3</sup> e Valdirene Gasparetto<sup>4</sup>

#### PALAVRAS-CHAVE

Avaliação de desempenho.  
Relações interorganizacionais.  
*ProKnow-C*.

**Resumo:** Este estudo objetivou conhecer e examinar 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 do conhecimento no tema, fez uso do instrumento de intervenção construtivista *ProKnow-C*, reconhecido e utilizado pela comunidade científica para a seleção e análise crítica 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 os Estados Unidos e o Reino Unido, onde estão constituídas as maiores redes de pesquisa. Considerando o ciclo de vida do sistema de avaliação de desempenho, nenhum estudo realizou retroalimentação. Dos 45 artigos que compõem o portfólio, verificou-se que nove estudos abordaram a confiança estabelecida nas relações interorganizacionais. Ao analisar esses estudos, constatou-se que dois analisaram confiança mútua sob as perspectivas interorganizacional e interpessoal. Quanto à análise das medidas de desempenho dos estudos que abordaram a confiança, 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 se caracteriza como emergente e em fase de consolidação.

#### KEYWORDS

Performance Evaluation.  
Interorganizational.  
*ProKnow-C*.

**Abstract:** This study aimed to know and examine the characteristics of scientific research that address a fragment of the literature regarding the theme Performance Evaluation in Interorganizational Relations. It has a qualitative approach, and for the generation of knowledge on the subject, it made use of the constructive intervention instrument *ProKnow-C*, recognized and used by the scientific community for the selection and critical analysis of the bibliographic portfolio. 45 articles related to the theme were identified, involving 108 authors, of which 11 developed more than one study. The countries that most published on the subject were the United States and the United Kingdom, where the largest research networks are established. Considering the life cycle of the performance evaluation system, no study carried out feedback. Of the 45 articles that make up the portfolio, it was found that nine studies addressed the trust established in interorganizational relationships. When analyzing the studies that addressed trust, it was found that two analyzed mutual trust from an interorganizational and interpersonal perspective. As for the analysis of performance measures in studies that addressed trust, the

<sup>1</sup> Submetido em 25/03/2020. Aceito em 06/08/2020. Publicado em 30.09.2020. Responsável Universidade Federal de Campina Grande/UACC/PROFIAP/CCJS/UFCG

<sup>2</sup> Mestrando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: eduardo\_tramontin@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7305-6855>

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Professora da UFSC. E-mail: sensslin@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7420-8507>

<sup>4</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Professora da UFSC. E-mail: valdirenegasparetto@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2825-4067>

use of measures in conjunction with the objective of analyzing items about trust and its impact on the types of performance of relationships between organizations predominated. It is concluded that the researched theme is characterized as emerging and in a consolidation phase.

**PALABRAS CLAVE**

Evaluación del Desempeño. Relaciones Interorganizacionales. *ProKnow-C*.

**Resumen:** Este estudio tuvo como objetivo conocer y examinar las características de la investigación científica que abordan un fragmento de la literatura con respecto al tema Evaluación del Desempeño en las Relaciones Interorganizacionales. Tiene un enfoque cualitativo, y para la generación de conocimiento sobre el tema, hizo uso del instrumento de intervención constructivo ProKnow-C, reconocido y utilizado por la comunidad científica para la selección y el análisis crítico de la cartera bibliográfica. Se identificaron 45 artículos relacionados con el tema, involucrando a 108 autores, de los cuales 11 desarrollaron más de un estudio. Los países que más publicaron sobre el tema fueron los Estados Unidos y el Reino Unido, donde se establecen las redes de investigación más grandes. Teniendo en cuenta el ciclo de vida del sistema de evaluación del desempeño, ningún estudio realizó comentarios. De los 45 artículos que componen la cartera, se encontró que nueve estudios abordaron la confianza establecida en las relaciones interorganizacionales. Al analizar los estudios que abordaron la confianza, se descubrió que dos analizaron la confianza mutua desde una perspectiva interorganizacional e interpersonal. En cuanto al análisis de las medidas de desempeño en los estudios que abordaron la confianza, predominó el uso de medidas en conjunto con el objetivo de analizar ítems sobre la confianza y su impacto en los tipos de desempeño de las relaciones entre organizaciones. Se concluye que el tema investigado se caracteriza como emergente y en una fase de consolidación.

## 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 se tornam 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, Park, Ryou & Park, 2010).

As Relações Interorganizacionais (RIs) e o impacto no desempenho organizacional vêm sendo estudados na literatura de negócios, com muitos estudos prevendo que relacionamentos estreitos levam a melhor desempenho para ambas as partes envolvidas nesse relacionamento (Autry & Golicic, 2010).

Práticas de avaliação e gerenciamento de desempenho são comuns em todos os setores, tanto na indústria, quanto no comércio (Bititci, Garengo, Dörfler & Nudurupati, 2012). Em vista disso, para facilitar a implementação das estratégias e melhorar o desempenho das empresas, os Sistemas de Avaliação de Desempenho (SADs) são constantemente recomendados (Melnyk, Bititci, Platts, Tobias & Andersen, 2014). As empresas estão cada vez mais sob pressão para criar valor para seus stakeholders, com isso as práticas de Avaliação de Desempenho (AD) podem contribuir para essa 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, McCutcheon, Stuart e Kerwood (2004) afirmam que níveis mais altos de cooperação interorganizacional estão vinculados à 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 literatura relacionada à Avaliação de Desempenho vem se desenvolvendo na área das Relações Interorganizacionais? Assim, o objetivo deste estudo consiste em conhecer e examinar as características das pesquisas científicas que abordam um fragmento da literatura referente à temática Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais.

Para tanto, utilizou-se o Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C), por ser um instrumento reconhecido cientificamente que faz uso de

um processo sequencial, estruturado, nordeado por em uma abordagem construtivista, para selecionar um fragmento da literatura representativo sobre um tema, analisá-lo e desenvolver entendimento necessário para os pesquisadores (Dutra, Ripoll-Feliu, Fillol, Ensslin & Ensslin, 2015; Thiel, Ensslin & Ensslin, 2017; Valmorbida, Ensslin & Ensslin, 2018).

Este estudo se justifica, pois, conforme afirmam os autores Nudurupati, Bititci, Kumar e Chan (2011) e Bititci, Garengo, Dörfler e Nudurupati (2012) em seus estudos, 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, visto que apresenta características das pesquisas acerca da temática AD em RIs, que é um tema embrionário e emergente de acordo com a comunidade científica.

## Referencial Teórico

### Avaliação de Desempenho

Atualmente, as práticas relacionadas à avaliação e ao gerenciamento de desempenho são comuns em todos os setores da indústria e do comércio, como também na área pública quanto privada (Bititci et al., 2012; Cuccurullo, Aria & Sartookwir, 2016; Matos, Valmorbida, Martins & Ensslin, 2019; Pedersini & Ensslin, 2020). As medidas de desempenho são usadas para avaliar, controlar e melhorar os processos e ações para garantir que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados (Ghalayini & Noble, 1996; Melnyk et al., 2014). 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. As pesquisas até então estavam focadas em construir/conceber os SADs, com poucos estudos apresentando os problemas de implementação e uso dos sistemas (Nudurupati et al., 2011; Matos, Ensslin & Ensslin, 2019). Para Bourne, Mills, Wilcox, Neely e Platts (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 de 1980, essa insatisfação levou ao desenvolvimento de estruturas de AD multidimensionais. Em vista disso, esses novos instrumentos passaram a enfatizar e incorporar as medidas de desempenho que representavam o que efetivamente precisava ser mensurado e gerenciado pela organização (Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri & Vianna, 2010).

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 no controle orçamentário (Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016).

Franco-Santos, Kennerley, Micheli, Martinez, Mason, Marr, Gray e Neely (2007), por meio de uma revisão de literatura, buscaram as definições atribuídas a AD e a um SAD e perceberam a diversidade de conceitos atribuídos à temática. A análise inicial feita pelos autores indica que a base de definições é uma combinação dos elementos que compõem o SAD, com os papéis que o SAD desempenha, bem como os processos que fazem parte do SAD. De acordo com Valmorbidia 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 e ao SAD construído/usado, com o objetivo de promover a gestão e melhoria do desempenho em um contexto organizacional singular (ad hoc).

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 concebido 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. Para Bourne et al. (2000), são necessários processos específicos para alinhar de forma constante um SAD às estratégias organizacionais. Para os autores, esse alinhamento é obtido por meio da realização de quatro atividades principais: (i) design/concepção das medidas de desempenho; (ii) implementação das medidas de desempenho; (iii) uso das medidas de desempenho; e (iv) revisão/retroalimentação do Sistema de Avaliação de Desempenho como um todo.

Ghalayini e Noble (1996) afirmam que, para as organizações garantirem 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 dois gestores discutindo acerca de alguma dimensão de desempenho e logo depois descobrir que a origem de sua discordância era a definição imprecisa de uma medida, ou até mesmo do que se pretende avaliar (Landry, 1995; Ensslin, Montibeller Neto & Noronha, 2001).

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 que representassem os objetivos e estratégias que a organização buscava alcançar (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 maior ambiguidade e achados conflitantes de diferentes estudos.

#### Avaliação de Desempenho nas 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 desempenhos 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, Costa, Freire & Ferreira, 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 AD pode contribuir para melhorar a proximidade, a confiança e a criação de valor do relacionamento para as partes envolvidas.

Para Palmatier, Dant e Grewal (2007), as tentativas de 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. Para Zaheer, McEvily e Perrone (1998), a confiança nas trocas interorganizacionais caracteriza-se como um desafio conceitual e busca traduzir um conceito inerentemente individual (confiança) para um resultado de desempenho em nível organizacional. Ainda segundo os autores, a confiança pessoal e a interorganizacional caracterizam-se como elementos 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.

Hervani, Helms e Sarkis (2005) afirmam que, em cadeias de suprimentos que possuem muitos fornecedores, fabricantes e varejistas, sejam dispersas regional ou globalmente, a AD é considerada um desafio, à medida que se torna 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 essa literatura solicita regularmente pesquisas acerca da AD em cadeias de suprimentos e organizações colaborativas. Contudo, os autores salientam que, apesar de a temática estar em progresso, se verifica que a maior parte das pesquisas apresentadas são de natureza teórica ou baseadas em estudos de caso simples de cadeias de suprimentos.

#### **Elementos Metodológicos da pesquisa Knowledge Development Process-Constructivist (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 reflexão e análise crítica, por meio de um processo estruturado e sistemático (Dutra et al., 2015; Kruger, Petri, Ensslin & Matos, 2015; Souza, Ensslin & Gasparetto, 2016; Thiel, Ensslin & Ensslin, 2017; Pedersini & Ensslin, 2020; Valmorbida & Ensslin, 2016). O Proknow-C é um instrumento reconhecido e utilizado pela comunidade científica, como pode se observar por meio dos estudos de Stefano e Casarotto Filho (2013), Bonatto, Resende, Betim, Pereira e Von Agner (2015), Loos e Merino Rodriguez (2016); Mite-Alban (2018) e Caldatto, Bortoluzzi e De Lima (2020).

O ProKnow-C é norteado sobre a abordagem construtivista. Dessa forma, objetiva desenvolver o

conhecimento inicialmente nos pesquisadores e, posteriormente, à comunidade pela transmissão dos conhecimentos adquiridos por meio das análises críticas e contribuições geradas e disseminadas nas publicações científicas (Dutra et al., 2015; Valmorbida, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu, 2016). Na Figura 1, é possível verificar as etapas de operacionalização do ProKnow-C.

O processo é constituído por quatro etapas: (i) Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB); (ii) Análise Bibliométrica; (iii) Análise Sistemática; e (iv) Lacuna e Pergunta de Pesquisa. Para consecução deste estudo, foram realizadas as duas primeiras etapas do instrumento de pesquisa: Seleção do PB e Análise Bibliométrica.

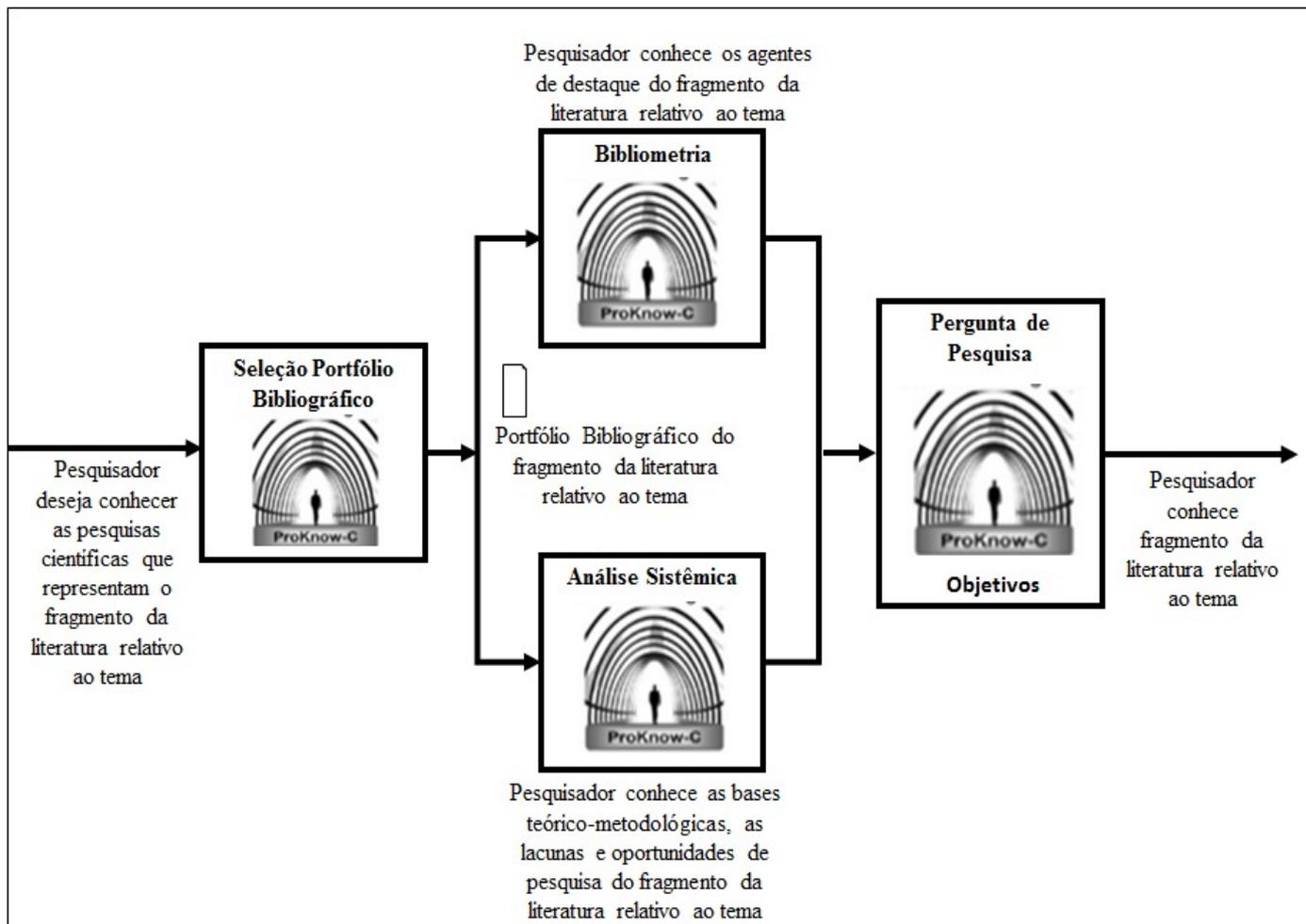


Figura 1. Etapas de operacionalização do ProKnow-C

Fonte: Valmorbida, Ensslin, Ensslin & Ripoll-Feliu (2016, p.12).

### Procedimento de coleta e análise de dados

A coleta de dados foi feita nas bases de dados Scopus e Web of Science, no dia 11 de abril de 2019, utilizando-se as seguintes delimitações: (i) somente artigos publicados em periódicos científicos em língua inglesa; (ii) buscas realizadas por meio de palavras-chave nos títulos, resumos e palavras-chave; e (iii) buscas sem delimitação temporal. 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 feitas para obtenção do PB primário, que resultou na seleção de 45 artigos científicos, referentes ao fragmento da literatura acerca da temática AD em RIs. Esses artigos encontram-se na seção de Referências, com numeração sequencial de 1 a 45 entre [ ] ao final. Cumpre observar que essa numeração será utilizada nas análises da Figura 4 e dos Quadros 1 e 2 na seção de resultados. Assim, não são apresentadas as citações, e sim a legenda do número que corresponde à referência entre [ ].

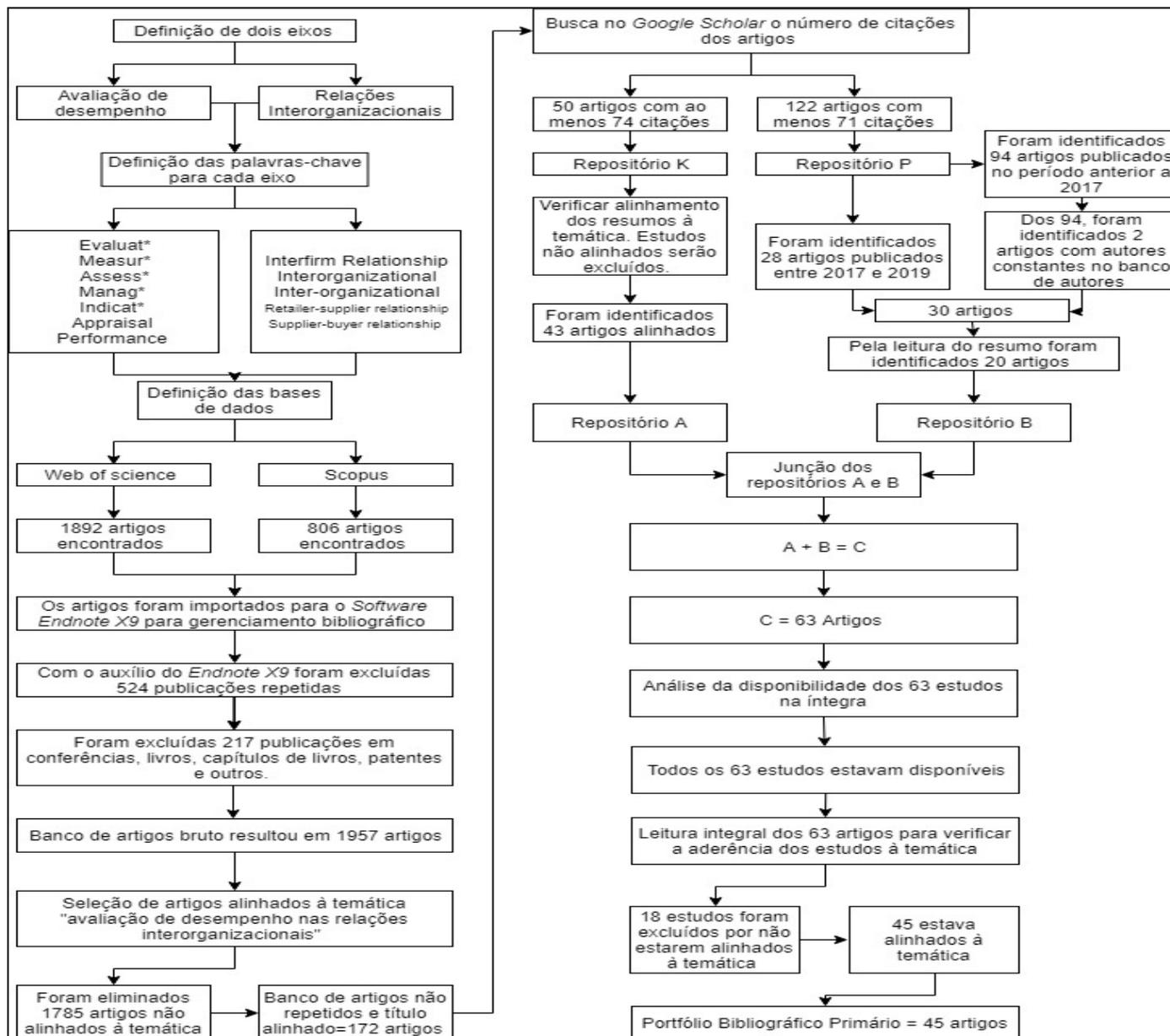


Figura 2. Operacionalização da etapa 1 para obtenção do PB Primário  
 Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a operacionalização da etapa 1 do ProKnow-C, realizou-se a Análise Bibliométrica (etapa 2) que visa identificar e evidenciar os destaques das características definidas pelo pesquisador para agregar conhecimento à área que está sendo investigada. A coleta e análise podem ocorrer em: (i) características básicas (aquelas cuja coleta ocorre com base em variáveis textuais); e (ii) características avançadas (aquelas cuja coleta demanda reflexão e análise crítica do conteúdo dos artigos com base em aportes e conhecimento teórico do assunto para identificar a presença ou não dessas características teóricas) (Pedersini & Ensslin, 2020; Thiel, Ensslin & Ensslin, 2017).

Neste estudo, as características básicas investigadas nos 45 artigos que compõem o PB foram: (i) autores mais prolíficos; (ii) rede de autores dos estudos constantes no PB; e (iii) análise temporal das publicações. O tratamento e análise das características básicas foram feitos,

inicialmente, por meio da simples contagem de ocorrência da característica; e, na sequência, os pesquisadores buscaram informações adicionais para legitimar o resultado da contagem.

Como características avançadas, optou-se por: (iv) verificar o ciclo de vida do SAD de acordo com Bourne et al. (2000); (v) analisar a forma como a confiança é discutida no contexto da AD em RIs; (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); e (vii) buscar complementarmente identificar os construtos analisados nos estudos que abordaram a confiança inteorganizacional. O tratamento e análise da característica avançada (iv) foram feitos, inicialmente, pela contagem de ocorrências de sua presença; seguida pela busca de informações complementares e adicionais que possam validar o diagnóstico e possam contribuir para o

conhecimento dos pesquisadores desse tópico de pesquisa. Para a análise das características (v), (vi) e (vii), foram considerados os estudos que abordaram a característica confiança interpessoal e interorganizacional. Essa restrição da amostra justifica-se pela alta frequência de discussões sobre a temática confiança nos estudos que compõem o PB, portanto foram feitas análises específicas para esses estudos.

A rede de autores dos estudos, constantes no PB, foi realizada inicialmente pela busca das universidades dos autores e, posteriormente, pela busca dos países onde as universidades estão localizadas. Desse modo, com o auxílio do software Vosviewer, versão 1.6.15, foi elaborada a rede de países dos autores. O Vosviewer é uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento e visualização de redes bibliométricas.

No que se refere à abordagem do problema, este estudo caracteriza-se como qualitativo, de modo que a seleção de artigos do PB e suas análises foram feitas por meio da percepção e interpretação dos autores. De acordo com Richardson (2008), a pesquisa qualitativa busca descrever e compreender a natureza de determinados problemas, fenômenos e processos vivenciados por grupos sociais. Salienta-se que o processo de coleta e análise dos dados dos artigos segue a estratégia de validade de precisão dos resultados para pesquisas qualitativas de “member checking”, proposta por Creswell (2014, p. 201): um dos autores é responsável pela identificação dos dados, e outro autor é responsável por avaliar e validar esses dados. Validados os dados, o mesmo procedimento ocorre com as representações gráficas, que são geradas e apresentadas a outro pesquisador para verificar a transmissão de informação promovida pela representação.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, pois o estudo é elaborado com base em artigos científicos publicados em periódicos. O PB é composto por 45 artigos em que foram identificadas e analisadas as características selecionadas pelos pesquisadores.

## Resultados da Análise Bibliométrica: estudo das características básicas

Após a definição do PB dos artigos alinhados à temática AD em RIs, procedeu-se à análise bibliométrica dos artigos. Foram identificados 108 autores dos 45 artigos que compõem o PB, perfazendo a média de dois autores por estudo. Verificou-se que 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 pela Richard Ivey School of Business, 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 desempenho de redes. Desse modo, pode-se inferir que o autor tem interesse em pesquisas relacionadas à AD em RIs. Ao pesquisar o currículo dos demais autores com dois estudos publicados, verificaram-se evidências de que não possuem interesses de pesquisa em AD nas RIs, porém se interessam por pesquisas relacionadas à cadeia de suprimentos e às relações interorganizacionais.

No que se refere aos países desses autores, identificou-se uma ampla rede de pesquisadores que investigaram a temática. As parcerias realizadas para consecução de estudos alinhados à temática podem ser analisadas na Figura 3.

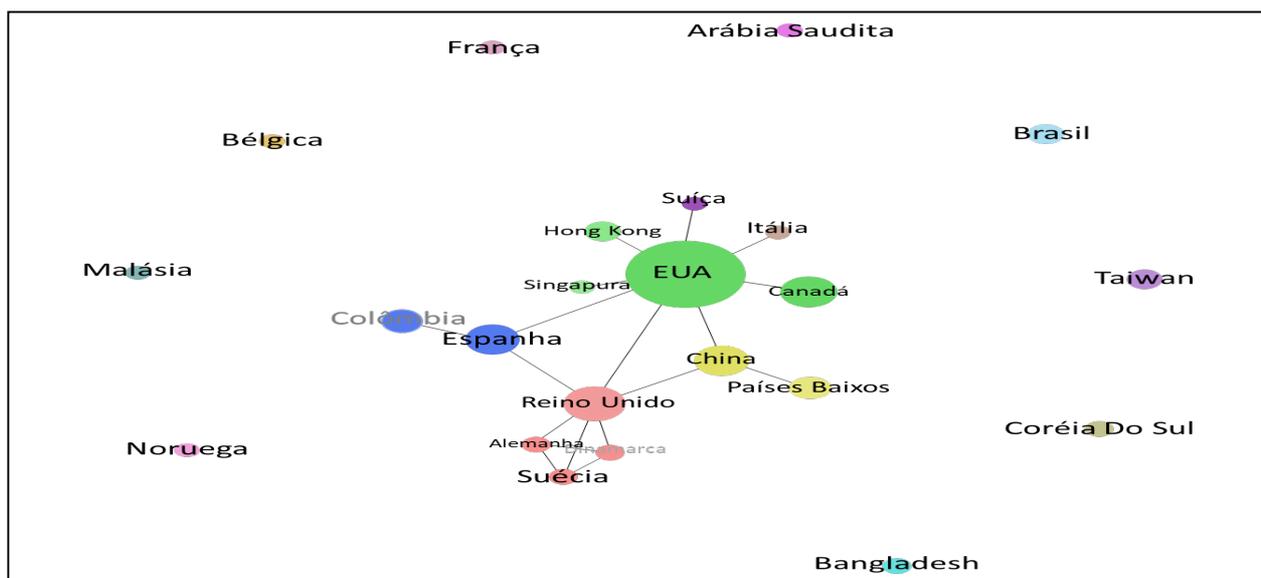


Figura 3. Redes entre países dos autores dos artigos do PB  
Fonte: Dados da pesquisa.

Com auxílio do software VOSviewer foi elaborada a rede de países dos autores constantes no PB. Na Figura 3, observa-se que pesquisadores dos Estados Unidos e do 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, McDonald, Stephan, Tüselmann e Dörrenbacher (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 intraorganizacional 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. Os anos de 2007 e 2008 tiveram o maior número de publicações, com 10 artigos publicados ao todo. Os anos subsequentes apresentaram redução no número de publicações, voltando a aumentar em 2017 e 2018, com nove artigos. O ano de 2019 apresenta três estudos publicados. Desse modo, pode-se inferir que a AD em RIs tem se caracterizado como um tema emergente nos últimos anos.

### Resultados da Análise Bibliométrica: estudo das características avançadas

O primeiro aporte teórico utilizado no estudo trata do conceito de ciclo de vida do SAD, proposto por Bourne et al. (2000). Conforme exposto anteriormente, a completude de um SAD é obtida por meio da realização de quatro atividades: (i) design/concepção das medidas de desempenho; (ii) implementação das medidas de desempenho; (iii) uso das medidas de desempenho; e (iv) revisão/retroalimentação do Sistema de Avaliação de Desempenho como um todo. Portanto, a Figura 4 apresenta a análise do ciclo de vida dos SADs dos estudos do PB

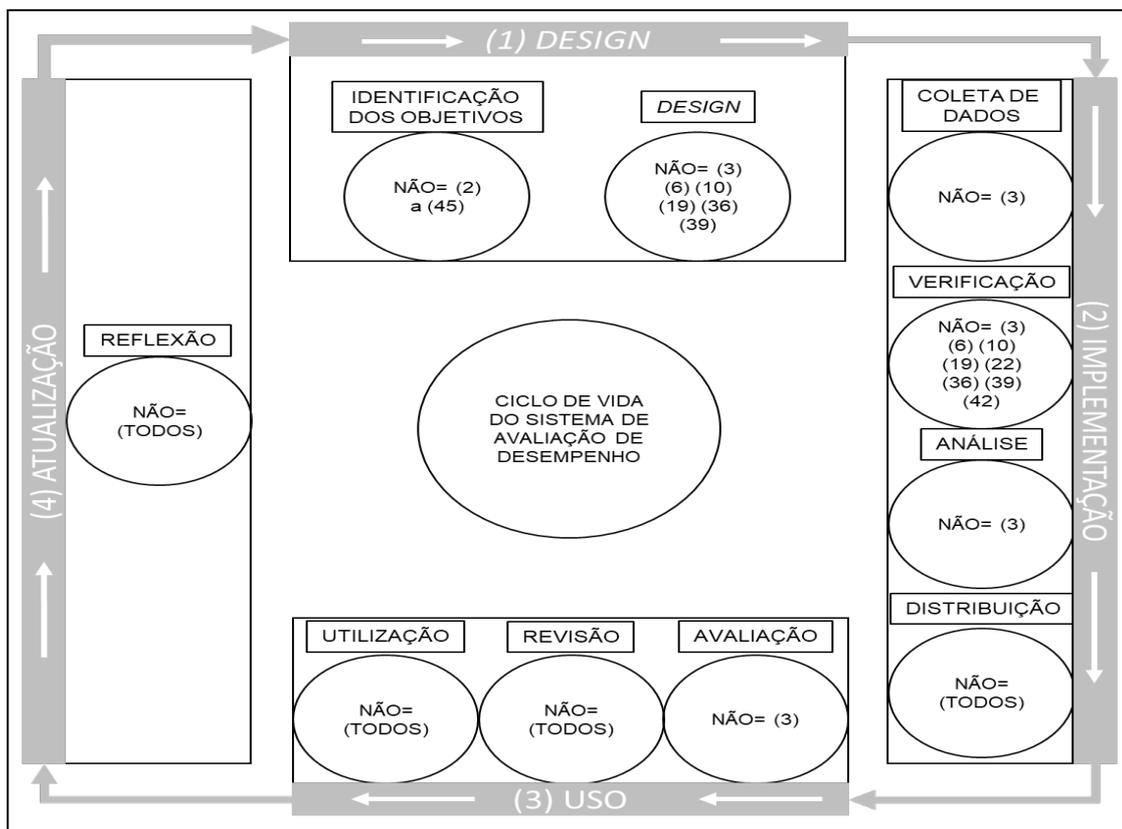


Figura 4. Análise do Ciclo de Vida do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Artigos Constantes no PB  
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com Bourne et al. (2000), a fase de 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 feito 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 seis 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 aquela em que os sistemas e procedimentos são postos em prática para colocar e processar os dados que permitem que as medições sejam feitas 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 fez a 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, oito estudos não observaram essas medidas. A análise consiste na verificação dos dados coletados e descrição dos resultados alcançados. 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 três 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, assim ele 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 fez revisão e utilização dos dados.

A última etapa do ciclo de vida do SAD consiste na

design/concepção pode ser subdividida em identificar os atualizações. 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 se analisarem os estudos do PB, constatou-se que nenhum fez a retroalimentação do SAD. Por não se tratar de estudos longitudinais que analisam as características dos SADs por um longo período, não foram capazes de fazer a retroalimentação do Sistema, tendo em vista que a consecução do ciclo de vida de um SAD em sua plenitude demanda tempo.

Considerando o exposto por Palmatier, Dant e Grewal (2007), de que, dentre os principais impulsionadores do desempenho bem sucedido, estão elementos como confiança e comprometimento, buscou-se identificar nos estudos do PB os que abordaram a confiança interorganizacional ou interpessoal. Em vista disso, dos 45 estudos que compõem o PB, verificou-se que a perspectiva teórica da confiança foi a abordagem mais utilizada nos estudos para explicar fatores que impulsionam o desempenho das relações interorganizacionais. Portanto, as próximas características de análise deste estudo foram desenvolvidas com nove artigos do PB que utilizaram a confiança como uma variável para análise do desempenho.

Assim, a segunda característica avançada refere-se ao impacto da confiança no desempenho das RIs. Com a perspectiva da confiança interpessoal e da interorganizacional, proposta por Zaheer, McEvily e Perrone (1998), de que a confiança interorganizacional (confiança estabelecida em nível de empresa), e interpessoal (confiança estabelecida em nível pessoal com o agente de contato de outra organização) configuram-se como elementos distintos. Além disso, foi considerada a proposição de Johnston et al. (2004) de que existe escassez de pesquisas que examinam as questões relacionadas à confiança sob a perspectiva de fornecedores e compradores simultaneamente.

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

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]

Quadro 1. Análise do Ciclo de Vida do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Artigos Constantes no PB

Fonte: Dados da pesquisa.

A confiança interpessoal e interorganizacional foi analisada nos estudos do PB sob a perspectiva do comprador e do fornecedor. Apenas dois desses estudos [1] e [5] 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 verificaram a confiança interorganizacional mútua. Um estudo analisou a confiança interpessoal e interorganizacional sob a perspectiva do fornecedor.

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 a interorganizacional são construtos relacionados, contudo distintos. Desse modo, desempenham papéis diferentes ao

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, analisaram-se as medidas de desempenho utilizadas nos nove 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) conjunto de medidas de desempenho (Sistema de Avaliação de Desempenho como entidade); e (iii) relação entre o SAD e o ambiente em que opera. No Quadro 2, é possível observar as medidas de desempenho utilizadas para analisar a influência da confiança no desempenho interorganizacional.

Estudo	Número de medidas	Medidas de desempenho individuais?	Medidas em conjunto?	SAD relaciona-se com o ambiente?
[1]	5	NÃO	SIM	NÃO
[5]	4	NÃO	SIM	NÃO
[8]	5	NÃO	SIM	NÃO
[9]	3	NÃO	SIM	NÃO
[12]	6	NÃO	SIM	NÃO
[16]	9	NÃO	SIM	NÃO
[26]	3	NÃO	SIM	NÃO
[27]	5	NÃO	SIM	NÃO
[33]	6	NÃO	SIM	NÃO

Quadro 2. Análise das medidas de desempenho que analisaram a confiança nas relações interorganizacionais  
Fonte: Dados da pesquisa.

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

nenhum dos estudos apresentou 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, verificou-se que nenhum dos estudos apresentou um SAD desenvolvido de forma integrada ao seu ambiente de análise. Isso pode ser explicado pelo fato de que a AD em RIs apresenta algumas dificuldades relacionadas à mensuração, de modo que o ambiente no qual o SAD opera apresenta diferentes contextos organizacionais, por se tratar de um ambiente em que podem operar diversas organizações.

A razão para o SAD apresentar medidas em conjunto pode ser explicada pelo fato de que a confiança no contexto interorganizacional configura-se como um item de difícil mensuração. Portanto, foram utilizados conjuntos de medidas para analisar, de forma mais abrangente, itens acerca da confiança e seu impacto no desempenho dos relacionamentos entre 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.

Por fim, de maneira complementar, buscou-se identificar os temas discutidos de forma conjunta com a confiança interorganizacional. Buscou-se identificar, nos estudos apresentados no Quadro 2, os construtos relacionados com a confiança interorganizacional. No Quadro 3, é possível observar os construtos relacionados com a característica confiança interorganizacional.

Ao verificar os estudos que abordaram a confiança interorganizacional na perspectiva da Avaliação de Desempenho, verificou-se que não buscaram apenas avaliar o nível de confiança estabelecida entre parceiros empresariais, mas, sim, investigar também outros elementos que pudessem influenciar o desempenho interorganizacional, como pode ser observado pela diversificação dos construtos dos nove estudos analisados. Portanto, pode-se inferir que estes buscaram avaliar diferentes aspectos que podem levar ou não à melhoria dos níveis de confiança interpessoal/interorganizacional que, por sua vez, podem impactar de maneira positiva no desempenho das relações comerciais.

Ação conjunta	Distúrbios de volatilidade e falhas	Investimentos idiossincráticos
Ativos específicos	Duração da interação	Modo de governanças
Benevolência do comprador	Especificidades do ativo	Modo de troca
Colaboração na cadeia de suprimentos	Expectativas de continuidade de relacionamento	Monitoramento
Conflito	Flexibilidade da relação	Negociação
Congruência de objetivos	Governança Relacional	Normas de troca de informações
Contratos explícitos	Harmonia no relacionamento	Parceiro alternativo
Dependência geral	Identificação comprador-fornecedor	Planejamento compartilhado
Desempenho da contraparte	Incerteza	Vantagens competitivas
Desempenho das relações de troca	Incerteza comportamental	Resolução conjunta de problemas
Desempenho de custos	Incerteza no fornecedor	Responsabilidade conjunta

Desempenho do fornecedor	Inovação	Resultados da organização
Desempenho do lucro conjunto	Instabilidade ambiental	Satisfação do comprador
Desempenho do relacionamento	Intensidade da rede	Satisfação percebida
Desempenho operacional	Investimentos específicos	Tecnologia
Disposição para correr riscos	Troca de informações	

**Quadro 3. Construtos relacionados à característica confiança interorganizacional**

Fonte: Dados da Pesquisa.

## Conclusões e recomendações

A partir do final da década de 1970, a Avaliação de Desempenho passou por importantes mudanças motivadas pela insatisfação com os tradicionais Sistemas de Avaliação de Desempenho que utilizavam indicadores financeiros apoiados em períodos passados (Bititci et al., 2012; Carneiro-da-Cunha, Hourneaux Jr & Corrêa, 2016; Ghalayini & Noble, 1996; Nudurupati et al., 2011). Embora a aplicação de medidas de desempenho como forma de buscar o gerenciamento dos relacionamentos com fornecedores tenha sido identificada e incentivada na literatura, existem poucos estudos acerca dos mecanismos de socialização interorganizacional (Cousins, Lawson & Squire, 2008).

Em vista disso, este estudo objetivou conhecer e examinar as características das pesquisas científicas que abordam um fragmento da literatura referente à temática Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais. Para alcançar o objetivo do estudo, fez-se uso do instrumento de intervenção construtivista ProKnow-C, com o qual foram selecionados os artigos que compuseram o PB deste trabalho, que resultou em 45 artigos relacionados à temática AD em RIs. Posteriormente, foi feita a análise bibliométrica dos estudos.

A análise bibliométrica foi realizada por meio de análise de características básicas e avançadas. As características básicas investigadas nos 45 artigos que compõem o PB foram: (i) autores mais prolíficos; (ii) rede de autores dos estudos constantes no PB; e (iii) análise temporal das publicações. As características avançadas, foram: (iv) ciclo de vida do Sistema de Avaliação de Desempenho, de acordo com a abordagem de Bourne et al. (2000); (v) análise do impacto da confiança no desempenho das RIs, com base no estudo de Zaheer, McEvily e Perrone (1998); (vi) 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); e (vii) construtos abordados de forma conjunta com a característica confiança interorganizacional.

Com a primeira característica avançada que tratou do ciclo de vida do SAD, foi possível verificar que nenhum dos 45 estudos culminou na fase de atualização ou retroalimentação do SAD. Com isso, verifica-se que o SAD não foi implementado em sua plenitude nos estudos analisados. Desse modo, pode-se inferir que a sua não atualização pode permitir o desalinhamento de suas medidas, que, por sua vez, poderão entrar em conflito com as estratégias organizacionais.

A segunda característica avançada buscou verificar aspectos da confiança discutidos sob a perspectiva do desempenho em RIs. Dos nove estudos que abordaram a

confiança, verificou-se que apenas dois analisaram a confiança mútua (fornecedor e comprador), tanto na perspectiva interpessoal, quanto na interorganizacional. Desse modo, percebe-se a existência de uma lacuna na literatura que demanda por estudos que analisem a confiança mútua, do ponto de vista da empresa (interorganizacional) e do ponto de vista do indivíduo (interpessoal).

Com base nos aportes teóricos da literatura, a terceira característica avançada buscou realizar uma análise das medidas de desempenho dos estudos que abordaram a confiança. Identificou-se que nenhum dos estudos apresentou medidas de desempenho individuais, ou então relacionadas ao seu ambiente. Pode-se inferir que essas medidas de desempenho, por não estarem relacionadas ao seu ambiente, não foram desenvolvidas especificamente para o ambiente analisado, o que pode resultar no desalinhamento das medidas de desempenho com as estratégias da organização. Além disso, identificou-se a predominância de medidas em conjunto, que pode ser justificada pela complexidade do ambiente interorganizacional (multidimensional) analisado.

Por fim, de forma complementar, buscou-se verificar os construtos utilizados nos estudos que abordaram a temática Confiança Interorganizacional. Nos nove estudos, verificaram-se 47 construtos analisados conjuntamente com a característica confiança, o que indica uma diversificação de temáticas analisadas.

Conclui-se que a Avaliação de Desempenho, no contexto de Relações Interorganizacionais, se caracteriza como uma temática emergente e em fase de consolidação, visto que as publicações se intensificaram durante os anos de 2017 e 2018. Ao analisar as características que abordaram a AD das RIs, percebeu-se que a confiança foi uma característica frequentemente abordada pelos autores, sendo caracterizada como um elemento crítico para o alcance da efetividade das relações interfirmas e, por extensão, a melhoria do desempenho das relações.

Pode-se citar, como limitações da pesquisa, a seleção restrita de artigos publicados em língua inglesa e a seleção de estudos em apenas duas bases de dados. Além disso, as conclusões e interpretações dos autores do presente estudo podem não refletir os achados e as conclusões dos autores dos artigos do PB. Como sugestão para futuras pesquisas, verifica-se a possibilidade de ampliação deste trabalho para outras bases de dados da área. Sugere-se, também, o desenvolvimento das demais etapas do ProKnow-C, a fim de apresentar o tema de maneira sistematizada e visual com o Mapa da Literatura, assim como a evidência de oportunidades de pesquisa após a Análise Sistemática.

## Referências

- Albán, M. T. M. (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 256-270.
- Appold, S. J. (1995). Agglomeration, interorganizational networks, and competitive performance in the US metalworking sector. *Economic Geography*, 71(1), 27-54. [PB17]
- Autry, C. W., & Golicic, S. L. (2010). Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 28(2), 87-100. [PB19]
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bonato, F., de Resende, L. M. M., Betim, L. M., da Silva Pereira, R., & von Agner, T. (2015). Performance management in horizontal business networks: a systematic review. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 1827-1833.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Caldatto, F. C., Bortoluzzi, S. C. & De Lima, E. P. (2020). The role of public administration in sustainable development. In: *International Business, Trade and Institutional Sustainability*. Springer, Cham, 69-79.
- Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux Jr, F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organizational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223-240.
- Cheng, J. H. (2011). Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains. *International Journal of Information Management*, 31(4), 374-384.
- Claro, D. P., Hagelaar, G., & Omta, O. (2003). The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships?. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 703-716. [PB12]
- Corsten, D., Gruen, T., & Peyinghaus, M. (2011). The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance—An empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships. *Journal of Operations Management*, 29(6), 549-560. [PB27]
- Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2008). Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships. *International Journal of Operations & Production Management*. [PB18]
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cuccurullo, C., Aria, M., & Sarto, F. (2016). Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. *Scientometrics*, 108(2), 595-611.
- Donada, C., Mothe, C., Nogatchewsky, G., & de Campos Ribeiro, G. (2019). The respective effects of virtues and inter-organizational management control systems on relationship quality and performance: Virtues win. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 211-228. [PB44]
- Dolci, P. C., Maçada, A. C. G., & Paiva, E. L. (2017). Models for understanding the influence of supply chain governance on supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. [PB35]
- Dutra, A., Ripoll-Feliu, V. M., Fillo, A. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2015). The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Ensslin, L., Montibeller Neto, G., & Noronha, S. M. (2001). *Apoio à Decisão: Metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas*. Ed. Insular.
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R.; Petri, S. M., & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do Desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista. *Pesquisa Operacional*, 30(1), 125-152.
- Hernández-Espallardo, M., Rodríguez-Orejuela, A., & Sánchez-Pérez, M. (2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. [PB22]
- Hernandez-Espallardo, M., Osorio-Tinoco, F., & Rodriguez-Orejuela, A. (2018). Improving firm performance through inter-organizational collaborative innovations. *Management Decision*. [PB41]
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71. [PB2]
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2007), Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
- Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200.
- Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H., & Dörrenbächer, C. (2012). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. *International Business Review*, 21(6), 1158-1172. [PB24]
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28(5), 487-509. [PB10]
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688-708. [PB9]
- Hervani, A. A., Helms, M. M., & Sarkis, J. (2005). Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*. [PB3]
- Inkpen, A. C., & Birkenshaw, J. (1994). International joint ventures and performance: an interorganizational perspective. *International Business Review*, 3(3), 201-217. [PB25]
- Jack, L., Florez-Lopez, R., & Ramon-Jeronimo, J. M. (2018). Accounting, performance measurement and fairness in UK fresh produce supply networks. *Accounting, Organizations and Society*, 64, 17-30. [PB39]
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding interorganizational performance and continuity under ex post opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684-1701. [PB8]
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2007). Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. *Management Science*, 53(2), 260-275. [PB16]
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23-38. [PB5]
- Kim, K. K., Park, S. H., Ryoo, S. Y., & Park, S. K. (2010). Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: both perspectives. *Journal of Business Research*, 63(8), 863-869.
- Kim, D., Jean, R. J. B., & Sinkovics, R. R. (2018). Drivers of virtual interfirm integration and its impact on performance in international customer-supplier relationships. *Management International Review*, 58(3), 495-522. [PB40]
- Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2016). Reasons that lead companies to withdraw from interorganizational networks. *Global Economics and Management Review*, 21(1-2), 2-12.
- Kruger, S. D., Petri, S. M., Ensslin, S. R., & dos Santos Matos, L. (2015). Performance evaluation of poultry production sustainability: international mapping regarding this issue. *Custos e @gronegocio on line*, 11(4), 124-153.
- Landry, M. (1995). A note of the concept of "problem". *Organization Studies*, 16 (2), 315-343.
- Loos, M. J., Merino, E., & Rodriguez, C. M. T. (2016). Mapping the state of the art of ergonomics within logistics. *Scientometrics*, 109(1), 85-101.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556. [PB14]
- Matos, L. dos S., Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2019). A review on the performance measurement systems life cycle elements. *Lex Localis - Journal of Local SelfGovernment*, 17(4), 939-959.
- Matos, L. dos S., Valmorbidia, S. M. I., Martins, V. A. M & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: a systematic analysis of the literature. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63-97.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Mu, R., de Jong, M., & Koppenjan, J. (2019). Assessing and explaining interagency collaboration performance: a comparative case study of local governments in China. *Public Management Review*, 21(4), 581-605. [PB42]
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. (2006). Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance. *Journal of Business Research*, 59(7), 811-819. [PB30]
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A

- comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194. [PB6]
- Paulraj, A., Lado, A. A., & Chen, I. J. (2008). Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64. [PB4]
- Pedersini, D., & Ensslin, S. (2020). Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude?. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13, 207-235.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2016). When can you trust "trust"? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic Management Journal*, 37(4), 724-741. [PB26]
- Ramayah, T., Lee, J. W. C., & In, J. B. C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5(4), 411. [PB21]
- Ranganathan, C., Teo, T. S., & Dhaliwal, J. (2011). Web-enabled supply chain management: Key antecedents and performance impacts. *International Journal of Information Management*, 31(6), 533-545. [PB28]
- Ryu, I., So, S., & Koo, C. (2009). The role of partnership in supply chain performance. *Industrial Management & Data Systems*. [PB23]
- Salam, M. A. (2017). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance. *Benchmarking: An International Journal*. [PB33]
- Sanders, N. R. (2007). An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance. *Journal of Operations Management*, 25(6), 1332-1347. [PB11]
- Sanders, N. R. (2008). Pattern of information technology use: The impact on buyer-supplier coordination and performance. *Journal of Operations Management*, 26(3), 349-367. [PB15]
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358-373. [PB7]
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36(5), 1192-1219. [PB13]
- Schilke, O., & Lumineau, F. (2018). The double-edged effect of contracts on alliance performance. *Journal of Management*, 44(7), 2827-2858. [PB37]
- Souza, F. F., Ensslin, S. R., & Gasparetto, V. (2016). Avaliação de desempenho na contabilidade gerencial: aplicação do processo ProKnow-c para geração de conhecimento. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(3), 20-38.
- Squire, B., Cousins, P. D., & Brown, S. (2009). Cooperation and knowledge transfer within buyer-supplier relationships: the moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance. *British Journal of Management*, 20(4), 461-477. [PB20]
- Stouthuysen, K., Slabbinck, H., & Roodhooft, F. (2017). Formal controls and alliance performance: the effects of alliance motivation and informal controls. *Management Accounting Research*, 37, 49-63. [PB34]
- Stefano, N. M., & Casarotto Filho, N. (2013). Activity-based costing in services: literature bibliometric review. *SpringerPlus*, 2(1), 80.
- Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*.
- Thiel, G. G., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2017). Street lighting management and performance evaluation: opportunities and challenges. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 15(2), 303-328.
- Uddin, N. (2017). Inter-organizational relational mechanism on firm performance: The case of Australian agri-food industry supply chain. *Industrial Management & Data Systems*, 117(9), 1934-1953. [PB36]
- Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, L. (2016). Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(28), 123-148.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., & Ensslin, L. (2018). Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(3), 339-360.
- Valmorbida, S. M. I., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Ripoll-Feliu, V. M. (2016). Rankings universitários mundiais. Que dizem os estudos internacionais? *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 14(2), 5-29.
- Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2008). Disentangling alliance management processes: decision making, politicality, and alliance performance. *Journal of Management Studies*, 45(3), 530-560. [PB32]
- Wang, G., Dou, W., Zhu, W., & Zhou, N. (2015). The effects of firm capabilities on external collaboration and performance: The moderating role of market turbulence. *Journal of Business Research*, 68(9), 1928-1936. [PB31]
- Wilke, E. P., Costa, B. K., Freire, O. B. D. L., & Ferreira, M. P. (2019). Interorganizational cooperation in tourist destination: Building performance in the hotel industry.

*Tourism Management*, 72, 340-351. [PB43]

Wu, L., & Chang, C. H. (2012). Using the balanced scorecard in assessing the performance of e-SCM diffusion: A multi-stage perspective. *Decision Support Systems*, 52(2), 474-485. [PB29]

Wu, L., & Chiu, M. L. (2018). Examining supply chain collaboration with determinants and performance impact: Social capital, justice, and technology use perspectives. *International Journal of Information Management*, 39, 5-19. [PB38]

XU, D., HUO, B., SUN, L. (2014). Relationships between intra-organizational resources, supply chain integration and business performance: an extended resource-based view. *Industrial Management & Data Systems*, (8), 1186-1206. [PB45]

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159. [PB1]