

## **Avaliação de Desempenho e Poder em Relacionamentos Interorganizacionais: uma Revisão de Literatura**

**Amanda Manes Koch**

*Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)*

[amandamaneskoch@hotmail.com](mailto:amandamaneskoch@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9101-6782>

**Eduardo Tramontin Castanha**

*Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)*

[eduardo\\_tramontin@hotmail.com](mailto:eduardo_tramontin@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7305-6855>

**Valdirene Gasparetto**

*Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)*

[valdirenegasparetto@gmail.com](mailto:valdirenegasparetto@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2825-4067>

### **RESUMO**

Ao estabelecer relações interorganizacionais, empresas podem ficar expostas às condutas oportunistas advindas da parte mais poderosa do relacionamento. Portanto, monitorar as atividades interorganizacionais pode ser um meio de minimizar tais condutas e garantir o desempenho relacional. Nessa perspectiva, este estudo objetiva verificar as características das pesquisas científicas que abordam a temática avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais (RIOs). Para seleção do portfólio bibliográfico, utilizou-se o instrumento de intervenção construtivista ProKnow-C. Os resultados permitem verificar que há uma tendência crescente de publicações que buscam disseminar conhecimento sobre a temática. A relação entre poder e desempenho nem sempre é observada sob o ponto de vista negativo, pois depende de outros fatores particulares do relacionamento, como confiança, justiça e dependência. Assim, investigar a influência de tais fatores no desempenho organizacional e interorganizational em ambientes com assimetria de poder e abordar a visão de todas as partes relacionadas, sob diferentes graus de poder, configura oportunidades para pesquisas futuras. Da mesma forma, dado que os RIOs são singulares e variam conforme a conduta dos seus integrantes e demais variáveis internas e externas à relação, abordagens qualitativas e análises longitudinais podem permitir identificar possíveis interações positivas e negativas do poder no desempenho.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho; Poder; Relacionamentos interorganizacionais.

### **ABSTRACT**

When establishing interorganizational relationships, companies can be exposed to opportunistic behavior arising from the most powerful part of the relationship. Therefore, monitoring interorganizational activities can be a way to minimize such conduct and ensure relational performance. From this perspective, this objective study verifies the characteristics of scientific research that address the thematic evaluation of performance and power in interorganizational relationships (RIOs). To select the bibliographic portfolio, use the constructivist intervention instrument ProKnow-C. The results show that there is a growing trend of publications that seek to disseminate knowledge on the subject. The relationship between power and performance is not always seen from a negative point of view, as it depends on other factors particular to the relationship, such as trust, fairness and dependence. Thus, investigating the influence of such factors on organizational and interorganizational performance in environments with power asymmetry and addressing the view of all related parties, under different degrees of power, sets up opportunities for future research. Likewise, given that RIOs are unique and differ according to the behavior of their members and other variables internal and external to the relationship, qualitative approaches and longitudinal analyzes may allow identifying possible positives and negatives of power in performance.

**Keywords:** youth unemployment; suffering of young workers; strategies of young people in the labor market; generation Z; labor market.

## Introdução

À medida que recorrem ao mercado para garantir os recursos necessários ao desempenho de suas atividades, as organizações podem estabelecer relacionamentos interorganizacionais de longo prazo. Ao passo que essas relações são desenvolvidas, seus membros podem ficar expostos às condutas oportunistas advindas da parte mais poderosa. Portanto, monitorar as atividades interorganizacionais pode ser um meio eficaz de minimizar tais condutas e garantir o desempenho relacional.

Esses desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas incentivam parcerias estratégicas e impulsionam pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais (RIOs) (Cunha & Melo, 2006). Os estudos que abordam RIOs começaram a evoluir após sua dispersão na prática (Dekker, 2004) e o interesse gradual dedicado a essa temática é perceptível na Europa e nos Estados Unidos (Castro et al., 2011). No contexto brasileiro, o interesse por esse tema ainda é recente, mas cada vez mais pesquisadores dispensam-no atenção.

Estudos na área gerencial indicam que maiores ganhos são obtidos com transações em nível interorganizacional pelo exercício do poder (Hicks, 1963). O poder impacta o desempenho da empresa ao compelir parceiros menos poderosos a consentirem com termos destoantes, como distribuição desigual de lucros (Lavie, 2006; Yan & Gray, 1994). No entanto, embora autores afirmem que explorar o seu desequilíbrio pode prejudicar a relação a longo prazo (Hofmann & Kotzab, 2010), o poder nem sempre é percebido como negativo quando membros mais fracos toleram condições assimétricas para manter seu negócio (Hingley, 2005).

Colaboração e uso restrito de poder auxiliam o gerenciamento de parcerias estratégicas a longo prazo e melhoram seus resultados (Heide & Miner, 1992). Definir medidas de desempenho conjuntamente com os demais parceiros e ouvir suas ideias são condutas que podem favorecer o parceiro com maior poder na relação (Choi, 2014). Nesse sentido, Li et al. (2018) entendem que a cooperação melhora substancialmente o desempenho financeiro da cadeia de suprimentos. Para complementar, Chicksand (2015) preconiza que o equilíbrio de poder somado à cooperação mútua beneficia o desempenho da cadeia como um todo.

Pesquisas anteriores identificaram a relação entre poder e desempenho de empresas inseridas em redes interorganizacionais. Clauss e Bouncken (2019) apontam que diferentes fontes de poder influenciam indiretamente o desempenho das organizações. Segundo Benton e Maloni (2005), a exploração da cadeia de suprimentos pelo parceiro mais forte pode levar à dissensão e ao baixo desempenho de ambas as partes envolvidas. Por isso, a estratégia da cadeia deve ser formulada com informações completas e precisas e as empresas devem compreender fontes, desequilíbrios e consequências do poder, a fim de que seu uso seja direcionado para alcançar o desempenho e a satisfação das partes (Benton & Maloni, 2005).

Para implementar as estratégias e melhorar o desempenho das organizações, sistemas de avaliação de desempenho são propostos (Melnyk et al., 2014). A avaliação de desempenho fornece informações e subsídios para a empresa exercer poder sobre seus parceiros (Brito et al., 2001; Patrucco et al., 2021). Em vista disso,

a avaliação de desempenho deve ser utilizada de forma ampla e flexível pelas organizações, adequando-se às alterações de ciclo de vida, ambiente externo, missão e estratégia do negócio (Mohamed, 2005; Hussain, 2005). Sua prática é relevante para o sucesso da cadeia de suprimentos; entretanto, a multiplicidade de indicadores a serem considerados ao longo da cadeia torna o processo complexo (Hansen, 2004).

Nesse cenário, surge a pergunta que motiva esta pesquisa: como é apresentada a literatura acerca da temática avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais? O objetivo é verificar as características das pesquisas científicas relacionadas ao fragmento de literatura pertinente à temática avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais. Para atingir esse objetivo, utilizou-se o instrumento Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C).

Os sistemas de avaliação de desempenho no meio interorganizacionais têm sido objetivo de investigação na literatura interessada em compreender a gestão das cadeias de suprimentos (Dey et al., 2015; Maestrini et al., 2018). Este estudo acrescenta a literatura na medida em que apresenta uma revisão de estudos sobre o tema e fornece oportunidades e recomendações para futuras pesquisas, como forma de responder a possíveis indagações acerca da temática. Sob o ponto de vista prático, o estudo se justifica ao apresentar insights acerca do uso do poder nas relações estabelecidas entre empresas parceiras e seus reflexos no desempenho. No aspecto social, o estudo pode oferecer orientações aos gestores das empresas parceiras e boundary spanners de nível corporativo acerca da influência do uso de poder nas estratégias de relacionamento interorganizacional.

## Referencial teórico

### Avaliação de desempenho

Ainda que a avaliação de desempenho (AD) seja amplamente estudada no meio acadêmico, diferentes conceitos a definem (Nudurupati et al., 2011; Bititci et al., 2012; Valmorbida & Ensslin, 2016). Para efeitos deste estudo, entende-se por AD o processo de gestão que constrói, fixa e dissemina conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de um contexto da organização (Bortoluzzi et al., 2011).

AAD é relevante no gerenciamento efetivo de qualquer negócio. Além de propiciar o controle (Melnyk et al., 2014), a AD comunica as metas da organização a todos os envolvidos em relação ao que foi mensurado e também ao que não foi mensurado (Magretta & Stone, 2002). Diante disso, autores defendem que a AD torna-se mais importante que a própria missão da empresa, por tornar as estratégias concretas e visíveis (Magretta & Stone, 2002). A utilização de sistemas de medição e avaliação de desempenho é recomendada frequentemente para implementar estratégias e melhorar o desempenho (Davis & Albright, 2004). Para isso, a construção do sistema

deve considerar valores, conhecimentos e experiências individuais e coletivas a fim de ser singular e efetivo (Valmorbida & Ensslin, 2016).

Consoante Hall (2008), o gerenciamento é possível quando informações suficientes e tempestivas são disponibilizadas aos interessados com base no sistema de avaliação de desempenho (SAD). À vista disso, o SAD deve ser dinâmico e abrangente no intuito de fornecer informações relevantes e integradas à estratégia empresarial (Hall, 2008). Ademais, Beamon (1999) sugere que características como universalidade, mensurabilidade e consistência das medidas perante as metas da organização são indispensáveis para a confiabilidade do sistema. Por meio do SAD é possível identificar as diferenças entre os resultados reais e os desejados, entender os motivos que levaram a essas deficiências e sinalizar os pontos críticos que merecem atenção prioritariamente; quando necessário, permite introduzir e monitorar ações corretivas a fim de preencher lacunas significativas de desempenho (Melnik et al., 2014).

Estudos anteriores apresentam desafios enfrentados pelas empresas para desenvolver e operacionalizar sistemas de avaliação de desempenho no contexto interorganizacional (Pohlen & Lambert, 2001; Chris, & Lee, 2010), como medição de intangíveis e indicadores de desempenho não financeiros (Arzu Akyuz & Erman Erkan, 2010; Gunasekaran & Kobu, 2007). A definição de medidas de desempenho envolve a complexidade de diversas variáveis, como dimensão, cultura e necessidades de cada organização (Beamon, 1999), o que pode gerar conflitos e dificultar o alcance de vantagens competitivas (Pohlen & Lambert, 2001). A integração de medidas de desempenho permite a avaliação global da cadeia, como também a identificação de melhorias internas (Keely et al., 2001).

A atenção dispensada por pesquisadores à temática avaliação e gerenciamento de desempenho é crescente (Taticchi et al., 2012). De forma semelhante, estudos sobre relacionamentos interorganizacionais são cada vez mais reconhecidos (Castro et al., 2011). Com as pressões e exigências constantes que as organizações têm sofrido pelo mercado competitivo, a prática da AD em redes pode ser adotada como forma de controlar e estimular os envolvidos a potencializar sua cadeia de valor. De acordo com o evidenciado e considerando que poucos são os estudos que abordam a avaliação de desempenho no contexto da colaboração interorganizacional, observa-se a importância de estudos empíricos que investiguem esse campo (Castro et al., 2011; Nudurupati et al., 2011).

## Poder em relacionamentos interorganizacionais

Pesquisas anteriores consideraram o poder nos RIOs, confirmando sua influência em aspectos centrais como oportunismo (Handley & Benton, 2012), controle (El-Ansary, 1975), confiança (Sahadev, 2005) e desempenho (Maloni & Benton, 2000). O poder está relacionado à capacidade de uma organização influenciar decisões de outra (Zhao et al., 2008) e geralmente associa-se a desequilíbrio na posse sobre recursos escassos (Emerson, 1962), posição estratégica, capacidade

de negociação e importância percebida pelos parceiros (Cuevas et al., 2015; Stock, 2006; Yan & Gray, 1994).

De acordo com Brown et al. (1995), há assimetria de poder quando a dependência entre dois membros de uma rede é desequilibrada. A indústria de construção no Reino Unido entre 1980 e 1990 era dominada por empresas que usavam seu poder para repassar custos e riscos aos demais integrantes da cadeia (Korczyński, 1996). Nessa conjuntura, ambas as partes usualmente são menos predispostas a adotar controles coletivos; preferem empregar controles privados no intuito de perseguir ou proteger seus próprios interesses por meio de representação externa e processamento de informações (Liu et al., 2017).

Diversos estudos que abordam poder em relacionamentos interorganizacionais se fundamentam na teoria da dependência de recursos e na teoria das trocas sociais (Cho et al., 2019; Clauss & Bouncken, 2019; Gulati & Sytch, 2007; Qiu, 2018). Conforme a teoria da dependência de recursos, as organizações dependem de sua rede para o fornecimento de recursos estratégicos (Tate et al., 2013). À vista disso, empresas com escassez de recursos buscam gerir relacionamentos com parceiros que possuem recursos vitais. A dependência desequilibrada que resulta desses relacionamentos é considerada fonte de poder, o qual pode ser administrado por uma organização para alcançar seus objetivos (Dyer & Singh, 1998). Cho et al. (2019) preconizam que a dependência da empresa quanto aos seus parceiros aumenta quando não há fornecedores e/ou compradores alternativos.

No tocante à teoria das trocas sociais, o poder é um componente natural das relações sociais (Clauß, 2012). Segundo esses pressupostos, os parceiros mais fracos da relação atendem às exigências do parceiro dominante a fim de serem recompensados em futuras transações (Nyaga et al., 2013). Blau (1964) sugere que as recompensas são um dos principais motivos pelos quais os membros contribuem com as relações sociais. A dinâmica do poder pode desestruturar relacionamentos e, nesse contexto, as normas relacionais servem para limitar e orientar seu uso (Blau, 1964; Cai & Yang, 2008). Contudo, utilizar o poder para explorar os demais parceiros da cadeia e impor-lhes apropriações assimétricas de ganhos inibe o desenvolvimento de normas relacionais, o que pode levar ao término do relacionamento ou pelo menos exigir mecanismos formais de governança (Blau, 1964).

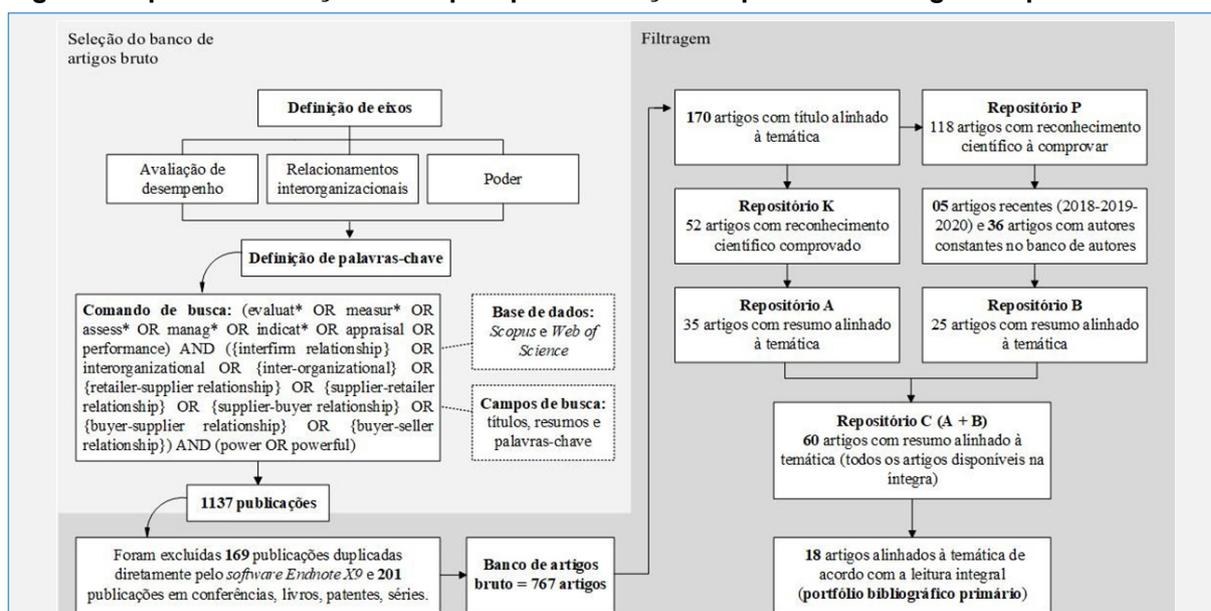
Influências de poder na relação entre fornecedores e compradores e efeitos dela decorrentes sobre o desempenho da cadeia de suprimentos indicam que o poder promove a integração da cadeia, bem como possibilita níveis elevados de desempenho ao incentivar seu uso consciente (Maloni & Benton, 2000). Enquanto determinadas empresas exploram a assimetria de poder com a finalidade de obter maiores resultados, outras adotam o uso restrito do poder por considerar as consequências negativas que advêm de níveis altos de assimetria e optam pela integração e cooperação em cadeia (Cho et al., 2019). Nesse sentido, relacionamentos integrados podem contribuir consideravelmente para o desempenho (Tan et al., 1998). A literatura carece de estudos que investiguem o poder no meio interorganizacional e as consequências de um relacionamento afetado pelo poder sobre o desempenho da cadeia e de seus membros (Maloni & Benton, 2000).

## Procedimentos metodológicos

O estudo utiliza as duas primeiras etapas do instrumento Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C), desenvolvido pelo LabMCDA - UFSC, cujo propósito é gerar conhecimento sobre determinado tema (Valmorbida & Ensslin, 2016). Além de fundamentar e justificar as escolhas científicas do pesquisador (Tasca et al., 2010), o conhecimento gerado permite identificar oportunidades de pesquisa (Valmorbida & Ensslin, 2015). Cabe salientar que o processo é constituído por quatro etapas: (i) seleção do portfólio bibliográfico (PB); (ii) análise bibliométrica; (iii) análise sistêmica; e (iv) pergunta de pesquisa. As duas primeiras etapas foram realizadas neste estudo.

A seleção do PB pode ser sintetizada em duas principais subetapas: seleção do banco de artigos bruto e filtragem do banco de artigos. A primeira subetapa foi realizada em 3 de abril de 2020, por meio das bases de dados Scopus e Web of Science, disponibilizadas pela CAPES. Os eixos de pesquisa foram definidos anteriormente, bem como as palavras-chave que constituíram o comando de busca. Não foi aplicada delimitação temporal na busca de artigos nas bases para efeito deste estudo. A segunda subetapa, correspondente a filtragem, foi facilitada pelo software Endnote X9. A Figura 1 apresenta o processo para obtenção do PB, que resultou em 18 artigos científicos referentes ao fragmento de literatura do tema avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais. Os 18 estudos que compuseram o PB estão indicados na lista de referências com “[\*]” ao final de cada obra. Os estudos avaliam desempenho (seja da cadeia, seja dos seus membros), abordam o poder como construto ou como moderador de hipóteses de pesquisa e inserem-se no meio interorganizacional (relação entre compradores e fornecedores em diferentes setores).

**Figura 1. Operacionalização da etapa 1 para obtenção do portfólio bibliográfico primário.**



*Nota:* As palavras contidas no quadro de comando de busca referem-se às palavras-chave utilizadas na busca realizada nas bases de dados indicadas.

A segunda etapa do Proknow-C refere-se à análise bibliométrica de características dos 18 artigos que compõem o PB. As características investigadas correspondem a: (i) análise temporal das publicações; (ii) periódicos que dedicam mais espaço ao tema; (iii) reconhecimento científico das publicações; (iv) conclusões obtidas a partir das lentes teóricas em que os estudos estão alicerçados e razões para o seu emprego; (v) oportunidades e recomendações para futuras pesquisas; e (vi) variáveis associadas ao poder, abordadas para avaliar desempenho no contexto interorganizacional. As características (i), (ii) e (iii) correspondem às variáveis básicas, as quais serão identificadas pela contagem de ocorrências nos artigos do PB e interpretadas sequencialmente. As demais características representam as variáveis avançadas e serão verificadas por meio da leitura integral dos artigos.

## Discussão e análise dos resultados

### Variáveis básicas

Após a seleção do PB, que resultou em 18 artigos científicos relativos ao tema AD e poder no contexto interorganizacional, inicia-se a segunda etapa do ProKnow-C, designada análise bibliométrica. Os 18 estudos foram elaborados por 48 autores, equivalente a uma média aproximada de 3 autores por estudo. Nenhum autor se destaca como mais prolífero, já que cada pesquisador responde à autoria de uma única pesquisa. Porém, Benton e Maloni são os autores do estudo mais citado e mais antigo do PB, além de serem mencionados por 47% dos demais artigos científicos. Classificado em primeiro lugar entre mais de 700 pesquisadores em gerenciamento de operações por suas contribuições, W. C. Benton Jr. é autor de mais de 120 estudos publicados em periódicos reconhecidos internacionalmente. O coautor do estudo, Michael Maloni, é professor de administração e possui interesses de pesquisa alinhados a gerenciamento da cadeia de suprimentos, logística e sustentabilidade.

Amparado no pressuposto de que o interesse dado ao tema é recente e crescente (Castro et al., 2011; Maloni & Benton, 2000), realiza-se a análise temporal dos artigos que constituem o PB. Apesar do primeiro estudo ter sido publicado em 2005 e o segundo em 2006, as publicações começaram a evoluir em 2018 e 2019, com 4 e 5 publicações, respectivamente. Os anos anteriores tiveram uma publicação cada, com exceção de 2013, em que foram publicados dois estudos. Os dados refletem tendência e previsão linear crescente de publicações, posto que os estudos dos dois últimos anos (2018 e 2019) correspondem a 50% do PB. Esse resultado enfatiza a ascensão de estudos que envolvem a temática e a dedicação dispensada por pesquisadores e periódicos que buscam compreender e disseminar conhecimento acerca de um tema pouco explorado e desenvolvido teoricamente, mas que faz parte do cotidiano das empresas contemporâneas e requer reconhecimento no meio acadêmico.

Outra análise refere-se aos periódicos que publicaram os artigos do PB, pois permite identificar qual/quais periódicos dedicam mais espaço ao tema, como também seus escopos e as áreas que possuem maior interesse pelo mesmo. Foram identificados 16 periódicos em que foram divulgados os estudos do PB, dentre

os quais apenas o Industrial Marketing Management destaca-se por apresentar 3 estudos (aproximadamente 17% do PB), enquanto os demais divulgaram somente um estudo cada. A revista Industrial Marketing Management fornece pesquisas teóricas e empíricas orientadas às necessidades dos mercados industrial e business-to-business e os 3 artigos vinculados a esse periódico são “The performance implications of power-trust relationship: the moderating role of commitment in the supplier-retailer relationship”, “A diagnostic model of private control and collective control in buyer-supplier relationships” e “Social power as an antecedent of governance in buyer-supplier alliances”, publicados em 2014, 2017 e 2019, respectivamente. O fator de impacto do periódico equivale a 4,779 (Journal Citation Reports - JCR) e está acima da média do PB.

Os escopos predominantes dos periódicos em que os estudos foram publicados abrangem planejamento, gerenciamento de operações, cadeias de suprimentos e qualidade e pesquisa operacional; com foco relacionado às áreas de administração, economia e engenharia e, indiretamente, contabilidade. Apenas a revista Accounting, Organizations and Society (AOS) é destinada prioritariamente a pesquisas da área contábil, especificamente a relações entre contabilidade e comportamento humano, estruturas e processos organizacionais e institucionais. À face do exposto, infere-se que o tema estudado é interdisciplinar e que, embora os estudos sejam incipientes, os periódicos contábeis dedicam pouco espaço à temática e/ou o interesses de pesquisadores da área ainda não ocorre de forma expressiva.

Por meio do reconhecimento científico dos artigos, verifica-se a influência e a aceitação de um determinado pesquisador, periódico ou estudo no progresso do conhecimento no decorrer dos tempos. Os artigos com maior representatividade nesse aspecto possuem 942 e 930 citações, escritos por Benton e Maloni (2005) e Gulati e Sytch (2007), respectivamente. Os dois artigos respondem por 75% das citações totais do PB, devido em parte à recentidade dos demais artigos (especialmente os divulgados em 2018 e 2019) cujo reconhecimento científico possivelmente ainda não foi confirmado. Os estudos com menor número de citações encontram-se entre os mais recentes.

## Variáveis avançadas

### Análise das lentes teóricas

Teorias consolidadas e reconhecidas pela literatura são empregadas por autores para embasar e justificar seus estudos. As lentes teóricas que fundamentam os estudos do PB e se sobressaem em comparação às demais referem-se à teoria da dependência de recursos (RDT), teoria das trocas sociais (SET) e teoria dos custos de transação (TCT), respectivamente. Outras teorias são recorridas com menor frequência, como theory of justice as fairness, boundary spanning theory e commitment-trust theory. A cronologia revela que teorias utilizadas nos estudos mais antigos do PB continuam sendo consideradas nos mais recentes, não sendo possível apontar novas abordagens e uma evolução nessa perspectiva. A título de exemplo, Muthusamy e White (2006) e Clauss e Bouncken (2019) observam o fenômeno a

partir da SET; assim como Gulati e Sytch (2007) e Cho et al. (2019) baseiam-se na RDT. A análise subsequente apresenta os motivos que suportaram as escolhas dos autores pelo embasamento teórico e as conclusões obtidas a partir desse.

A teoria da dependência de recursos caracteriza a empresa como um sistema aberto, dependente de contingências no ambiente externo e vulnerável diante da incerteza de tais ambientes (Gulati & Sytch, 2007; He et al., 2013). Segundo He et al. (2013), a RDT é a única teoria que reconhece a importância do poder. Os autores empregaram-na em seus estudos por reconhecer o gerenciamento de um relacionamento com partes externas que possuem recursos estratégicos como determinante significativo de desempenho (Cai et al., 2013; Cho et al., 2019; Gulati & Sytch, 2007; He et al., 2013; Lanier et al., 2019; Qiu, 2018). A dependência de uma empresa concede poder às organizações autossuficientes; nesse sentido, a teoria apresenta que dependência e poder impulsionam desempenho e conflito interorganizacional (Cai et al., 2013; Cho et al., 2019; Gulati & Sytch, 2007; He et al., 2013; Lanir et al., 2019; Qiu, 2018) e que colaboração entre empresas é fator condicionante para amenizar limitações impostas pelo ambiente (He et al., 2013).

Gulati e Sytch (2007) corroboram a teoria ao destacar os benefícios de evitar a assimetria de poder administrando conflitos e incertezas dela decorrentes por meio de mecanismos formais de governança, como redução de custos de transação, maior resiliência diante de riscos relacionais e oportunidades para criação de valor. O efeito nulo da vantagem de dependência de um comprador no desempenho de um fornecedor é verificado pelos autores ao constatar que apesar dos compradores terem maior poder, geralmente não o exercem por ponderarem as consequências negativas que advêm desse comportamento. Qiu (2018) contribui com a teoria ao verificar que, em uma estrutura com poder desequilibrado, os relacionamentos efetivos com múltiplos membros impactam positivamente as vendas, o desempenho da cadeia e dos seus integrantes. Lanier et al. (2019) fornecem uma nova aplicação da RDT, na qual a influência de uma organização nos recursos de outra fornece benefícios financeiros imediatos, além de potenciais benefícios a longo prazo. Cai et al. (2013) também validam a RDT ao apurar que a dependência e o poder impulsionam o desempenho e que empresas gerenciam relações com detentores de recursos estratégicos para melhorarem seus resultados.

Apartir da teoria das trocas sociais, os RIOs integram parceiros através de trocas de recursos (Wang, 2011). Para a realização dos respectivos estudos, Muthusamy e White (2006) e Wang (2011) observaram que a literatura oferece descobertas empíricas conflitantes sobre o uso de poder na perspectiva da SET e que o tema é abordado paralelamente, mesmo que estudos pioneiros verifiquem a influência do poder no relacionamento e no desempenho. Desse modo, recorreram à teoria para argumentar que o desempenho do relacionamento interorganizacional associa-se à extensão em que os parceiros exercem poder e se influenciam (Muthusamy & White, 2006; Wang, 2011). Clauss e Bouncken (2019) legitimam a SET ao apresentar que o poder coercitivo dificulta o desenvolvimento de normas relacionais e que as empresas se adaptam aos relacionamentos quando esses possibilitam retornos econômicos e sociais. De forma complementar, Qiu (2018) depreende que a recompensa ou

a expectativa de recompensa determina a motivação dos envolvidos em manter relacionamentos.

Devido à maior probabilidade de conflito, altos níveis de dependência e assimetria de poder levam a custos mais elevados de transação e agência (Clauss & Bouncken, 2019). De acordo com a teoria dos custos de transação, Brinkhoff et al. (2015) compreendem que a confiança entre os parceiros minimiza custos e reduz conflitos. Os autores verificam que a concentração de poder motiva o parceiro mais poderoso a ter condutas oportunistas e que os RIOs podem oferecer vantagens em termos de alinhamento de metas (Brinkhoff et al., 2015). Wang (2011) desperta a atenção para uma explicação alternativa que diz respeito à relação entre poder e desempenho, em que a assimetria de poder não é vista sob uma perspectiva negativa. Embora a literatura correlacione poder e níveis mais baixos de desempenho, os autores entendem que sistemas e procedimentos sofisticados utilizados por empresas com maior poder podem ser fonte significativa de estabilidade para os parceiros menos poderosos que não possuem recursos suficientes e são prejudicados com quebras de contrato. Os achados de Wang (2011) também corroboram a teoria ao apresentar que os elos da cadeia de suprimentos usam a aprendizagem para salvaguardar investimentos específicos, adaptando-se à incerteza das relações.

### Análise das variáveis associadas ao poder

Diferentes variáveis associadas ao poder foram abordadas para avaliar desempenho no contexto interorganizacional. Com o intuito de gerar conhecimento a partir das contribuições científicas disponíveis sobre a temática, verifica-se de que maneira as variáveis impactam o desempenho consoante os estudos do PB. Aprendizagem interorganizacional (Wang, 2011), compartilhamento de informações (Cai et al., 2013), cooperação (Aprilianty et al., 2018) e satisfação dos membros inter-relacionados (Benton & Maloni, 2005) são fatores constatados pelos pesquisadores como moderadores e antecedentes do desempenho organizacional. As variáveis associadas ao poder mais abordadas, porém, referem-se ao nível de dependência entre as organizações (Aprilianty et al., 2018; Brinkhoff et al., 2015; Gulati & Sytch, 2007; Qiu, 2018), à confiança (Brinkhoff et al., 2015; Cai et al., 2013; Gulati & Sytch, 2007; Horak & Long, 2018; Jain et al., 2014; Mokhtar et al., 2019) e à percepção de justiça (Kim et al., 2019; Liu et al., 2017; Qiu, 2018).

A confiança é necessária nos RIOs devido seu papel contributivo no desempenho das empresas e na promoção de relações colaborativas (Brinkhoff et al., 2015; Cai et al., 2013; Horak & Long, 2018; Jain et al., 2014; Mokhtar et al., 2019). Considerando que o poder possui efeitos potenciais sobre a confiança, Jain et al. (2014) corroboram a literatura ao apresentar relação positiva entre poder não coercitivo e confiança e relação negativa entre poder coercitivo e confiança, além de apresentar que o comprometimento afetivo dos integrantes reduz o efeito negativo resultante do poder coercitivo. Cai et al. (2013) entendem que confiança e poder são determinantes críticos de compartilhamento de conhecimento, fator importante na determinação do desempenho da cadeia de suprimentos em uma cadeia colaborativa. Os autores observam que uma empresa pode estar disposta

a compartilhar conhecimento em prol de um melhor desempenho da cadeia de suprimentos por confiar em seus parceiros, conforme assinala a *commitment-trust theory*. Por outro lado, verificam que a empresa pode compartilhar conhecimento, mesmo sem confiar em seus parceiros, quando esses controlam recursos críticos (consoante à teoria da dependência de recursos) e, assim, beneficia-se com a melhoria do desempenho da cadeia.

Os estudos de Brinkhoff et al. (2015) e Gulati e Sytch (2007) relacionaram a confiança com o nível de dependência entre as organizações para avaliar desempenho. Brinkhoff et al. (2015) identificaram que a confiança está associada ao desempenho da cadeia de suprimentos e que a dependência assimétrica prejudica os RIOs e impacta negativamente o desempenho da cadeia e dos seus respectivos integrantes. Os autores afirmam que as relações caracterizadas por alta dependência conjunta promovem uma cultura de confiança recíproca que dissemina comportamentos menos oportunistas, a partir do pressuposto de que os custos desse comportamento podem retornar devido à dependência mútua. Os resultados obtidos pelas empresas que possuem influência semelhante geralmente são superiores aos resultados alcançados em relacionamentos com níveis desequilibrados de dependência (Brinkhoff et al., 2015). Gulati e Sytch (2007) verificam, porém, que o comprometimento em relações com dependência assimétrica pode desenvolver expectativas equivalentes nos demais integrantes e promover a confiança entre os mesmos. Desse modo, a confiança em RIOs medeia os efeitos da dependência no desempenho interorganizacional (Gulati & Sytch, 2007).

A base dos relacionamentos interorganizacionais é constituída pelos recursos e pelas capacidades de seus integrantes, sendo que o grau de contribuição de cada parceiro introduz complexidade no relacionamento independentemente do nível de confiança (Brinkhoff et al., 2015). A dependência relaciona-se a questões de poder e controle e é um fator que recebe atenção por parte de pesquisadores, em razão da sua importância para o sucesso e a sobrevivência das empresas e dos relacionamentos interorganizacionais (Brinkhoff et al., 2015). Diferenças de poder e influência entre as partes relacionadas caracterizam a dependência assimétrica (Brinkhoff et al., 2015). Nessa circunstância, Qiu (2018) depreende que poder e dependência podem desempenhar um papel negativo nos relacionamentos entre compradores e fornecedores. Os achados do estudo sugerem que as partes inseridas em RIOs devem ponderar riscos derivados da dependência excessiva, os quais podem minar a confiança, dificultar a flexibilidade na mobilização de recursos e reduzir os resultados das organizações (Qiu, 2018).

A investigação de Aprilianty et al. (2018) abordou o relacionamento entre fornecedor e comprador no setor agrícola, com o intuito de determinar quais fatores contribuem para aumentar o desempenho de fornecedores introduzidos no meio interorganizacional. O entendimento de que poder e dependência afetam o desempenho da cadeia produtiva foi sustentado pela hipótese de pesquisa: quanto maior o nível de dependência do fornecedor em relação ao comprador, maior o poder e a influência que esses desenvolvem sobre aqueles. Apesar de atingir resultados análogos aos evidenciados anteriormente por Brinkhoff et al. (2015) e Qiu (2018), os autores possuem visões diferentes quanto aos efeitos da dependência

no desempenho das empresas. Segundo essa visão, a dependência assimétrica pode manifestar-se em melhorias de serviços, otimização de processos com valor agregado, diversificação e ofertas de produtos com a finalidade de melhorar a confiança, reduzir comportamentos oportunistas por parte do elo com maior poder e apresentar desempenho superior (Aprilianty et al., 2018). Quando o relacionamento é caracterizado por dependência desequilibrada, os fornecedores concentram esforços na redução de custos e, assim, aumentam seus lucros e mantêm relacionamentos estáveis (Aprilianty et al., 2018).

Qiu (2018) expõe que as percepções de dependência e justiça são fatores que afetam significativamente a eficácia dos relacionamentos interorganizacionais e o desempenho da cadeia de suprimentos. Os autores esclarecem que relações com assimetria de poder guiadas por políticas e procedimentos justos podem fomentar resultados positivos. Para complementar, Kim et al. (2019) identificam o papel relevante da justiça na formação de RIOs prospectivos em que há desequilíbrio de poder e dependência por prover confiança entre compradores e fornecedores, além de mitigar possíveis conflitos e melhorar a qualidade do relacionamento. Quando há justiça distributiva, fornecedores e compradores percebem que seus investimentos são reconhecidos e que serão recompensados proporcionalmente; portanto, dispensam comportamentos unilaterais de autointeresse que prejudicariam o relacionamento e realizam investimentos mútuos para maximizar ganhos conjuntos e ganhos individuais em consequência (Liu et al., 2017). Os estudos que compõem o PB fornecem uma melhor compreensão de como os relacionamentos interorganizacionais podem ser geridos, considerando justiça e poder como facilitadores e a qualidade do relacionamento como variável mediadora.

### Agenda de pesquisa sobre a temática

Após ratificar o interesse recente e ascendente pela temática avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais por meio da análise temporal, verificam-se oportunidades e recomendações para pesquisas futuras a partir da visão dos autores presentes no PB, que são precursores na discussão sobre o tema. Inicialmente, atenta-se à forma de abordagem dos estudos do PB. A maioria dos artigos utilizaram métodos estatísticos para a análise de dados, adotando a abordagem quantitativa por permitir maior generalização dos resultados. Apesar das vantagens desse método, Mokhtar et al. (2019) afirmam que a abordagem qualitativa é mais apropriada para aprofundar investigações e salientam sua equivalente importância para a literatura no contexto interorganizacional, já que diferentes comportamentos são observados nesse meio, sendo inadequado generalizá-los em todas as relações entre fornecedores e compradores. Dessa forma, métodos qualitativos podem fornecer estudos em diferentes contextos relativos à temática, identificando e compreendendo particularidades de cada relação. Ressalta-se que as abordagens não possuem caráter substitutivo, mas complementam-se em diferentes estratégias.

Segundo esse entendimento, Cai et al. (2013) entendem que limitar a pesquisa a um banco de dados pode afetar potencialmente a amplitude das generalizações

e, por consequência, a validade das descobertas. De forma similar, Brinkhoff et al. (2015) indicam que pesquisas adicionais são necessárias para examinar a generalização dos resultados entre setores. Jain et al. (2014) e Clauss e Bouncken (2019) consideraram apenas a perspectiva do comprador em seus estudos, mas entendem que os resultados podem refletir uma visão parcial do relacionamento interorganizacional. Fornecedores assumem posições de poder em muitos setores, permitindo-lhes influenciar o comportamento e as variáveis de decisão do comprador (Clauss & Bouncken, 2019). De acordo com o exposto, investigar o impacto do poder no desempenho em diferentes culturas, setores e regiões, assim como incluir a visão de todas as partes relacionadas sob diferentes graus de poder, em coletas de dados diádicos e triádicos, somam oportunidades para estudos posteriores (Aprilianty et al., 2018; Clauss & Bouncken, 2019; Gulati & Sych, 2007; Horak & Long, 2018; Jack et al., 2018; Jain et al., 2014; Kim et al., 2019; Mokhtar et al., 2019).

Os estudos pertencentes ao PB retratam investigações transversais, as quais são consideradas fator limitante por sua natureza estática e por não refletir a evolução incremental de longo prazo (Clauss & Bouncken, 2019; Jack et al., 2018; Jain et al., 2014; Muthusamy & White, 2006; Qiu, 2018; Wang, 2011). Análises longitudinais verificam o comportamento de variáveis dinâmicas (como poder e desempenho) durante o tempo, que pode se modificar devido a fatores externos e condutas de parceiros que interagem de maneiras distintas em cada fase do relacionamento. Em modelos em que a causalidade é sugerida, estudos longitudinais fornecem melhores inferências por possibilitarem visões mais amplas e completas (Clauss & Bouncken, 2019). Assim, para compreender as consequências da relação no desempenho, esforços também devem ser direcionados a esse tipo de investigação. A ausência de estudos longitudinais deve-se, em parte, às dificuldades dessa linha de análise, como maior dispêndio de tempo e recursos para sua elaboração. Apesar dessas adversidades, são apropriados para testar hipóteses de pesquisa, além de representarem oportunidades para pesquisas futuras (Clauss & Bouncken, 2019; Jack et al., 2018; Jain et al., 2014; Muthusamy & White, 2006).

## Conclusões

Considerando a carência de investigações sobre avaliação de desempenho e poder no contexto interorganizacional, o estudo objetiva verificar as características das pesquisas científicas relacionadas ao fragmento de literatura pertinente à temática, a fim de gerar conhecimento e identificar oportunidades para pesquisas futuras. Por intermédio do instrumento ProKnow-C, selecionou-se 18 artigos que compõem o PB.

A análise temporal dos estudos apresenta previsão linear crescente de publicações, posto que os estudos divulgados nos dois últimos anos (2018 e 2019) correspondem a 50% do PB. Esse resultado enfatiza a crescente atenção dispensada por pesquisadores que buscam compreender e disseminar conhecimento acerca de um tema pouco explorado teoricamente, mas que faz parte do cotidiano das empresas contemporâneas. Quanto aos periódicos que publicam os estudos pertencentes ao PB, observa-se que seus escopos estão associados às áreas interdisciplinares e

que apenas um periódico é destinado prioritariamente a pesquisas da área contábil. Dessa forma, apesar dos estudos serem incipientes, infere-se que os periódicos contábeis dedicam pouco espaço à temática e/ou os interesses dos pesquisadores da área ainda não ocorrem de forma expressiva. Os dois artigos com maior reconhecimento científico respondem por cerca de 75% do PB, devido em parte à recentidade dos demais artigos.

A relação entre poder e desempenho nem sempre é observada sob o ponto de vista negativo, pois depende de outros fatores particulares do relacionamento, como confiança, dependência e justiça. Sob uma perspectiva diferente dos demais autores, Aprilianty et al. (2018) salientam que a dependência assimétrica pode manifestar-se em melhorias de serviços e otimização de processos a fim de reduzir comportamentos oportunistas e melhorar desempenho. Desse modo, investigar a influência de tais fatores no desempenho organizacional e interorganizacional em ambientes com assimetria de poder e abordar a visão de todas as partes relacionadas, sob diferentes graus de poder, configura oportunidades para pesquisas futuras.

Para melhor compreender os RIOs e suas consequências sobre desempenho, evidencia-se a importância da abordagem qualitativa somada à abordagem quantitativa para identificar particularidades dos RIOs em diferentes contextos; assim como análises longitudinais para verificar o comportamento de variáveis dinâmicas ao longo do tempo. Os autores do PB também ressaltam a relevância de estudos posteriores que abordem a visão de todas as partes relacionadas sob diferentes graus de poder. Além das oportunidades identificadas e apontadas com base nos estudos do PB, sugere-se ampliar a seleção dos artigos a outras bases de dados, ao passo que a presente pesquisa se limita à seleção de artigos publicados em língua inglesa nas bases de dados Scopus e Web of Science. Ainda como limitação de pesquisa observa-se que a interpretação quanto às variáveis investigadas pode não refletir o entendimento dos autores dos artigos do PB.

## Referências

- Aprilianty, F., Aprianingsih, & Purwanegara M. S. (2018). Factors influencing supplier performance: evidence from farmers in West Java, Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management* 7(2), 150-158. [\*]
- Arzu Akyuz, G., & Erman Erkan, T. (2010). Supply chain performance measurement: a literature review. *International journal of production research*, 48(17), 5137-5155.
- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-292.
- Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1-22. [\*]

- Bititci, U. S., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Valmorbidia, S. M. I. (2011). Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 4(2), 202-222.
- Brinkhoff, A., Özer, Ö., & Sargut, G. (2015). All you need is trust? An examination of inter-organizational supply chain projects. *Production and operations management*, 24(2), 181-200. [\*]
- Brito, V. D. G. P., Brito, M. J., de, Capelle, M. C., & Borges, C. L. P. (2001). Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. *Revista de Administração Pública*, 35(4), 45-62.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Nicholson, C. Y. (1995). Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. *Journal of retailing*, 71(4), 363-393.
- Cai, S., & Yang, Z. (2008). Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: the Chinese experience. *Journal of Supply Chain Management*, 44(1), 55-70.
- Cai, S., Goh, M., De Souza, R., & Li, G. (2013). Knowledge sharing in collaborative supply chains: twin effects of trust and power. *International journal of production Research*, 51(7), 2060-2076. [\*]
- Castro, M. D., Bulgacov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamento interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 25-46.
- Chicksand, D. (2015). Partnerships: the role that power plays in shaping collaborative buyer-supplier exchanges. *Industrial marketing management*, 48, 121-139.
- Cho, W., Ke, J. Y. F., & Han, C. (2019). An empirical examination of the use of bargaining power and its impacts on supply chain financial performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100-550. [\*]

- Choi, Y. K. (2014). A study on power generation analysis of floating PV system considering environmental impact. *International journal of software engineering and its applications*, 8(1), 75-84.
- Chris, K., Asim, Z., & Lee, B. (2010). The analysis of complex governance system dynamics: emergent patterns of formation, operation and performance of regional planning networks. In *Decision Theater Workshop on Policy Informatics*. Arizona State University. Tempe, AZ.
- Clauß, T. (2012). The influence of the type of relationship on the generation of innovations in buyer-supplier collaborations. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 388-411.
- Clauss, T., & Bouncken, R. B. (2019). Social power as an antecedence of governance in buyer-supplier alliances. *Industrial Marketing Management*, 77, 75-89. [\*]
- Cuevas, J. M., Julkunen, S., & Gabrielsson, M. (2015). Power symmetry and the development of trust in interdependent relationships: the mediating role of goal congruence. *Industrial Marketing Management*, 48, 149-159.
- Cunha, C. R. D., & Melo, M. C. D. O. L. (2006). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. *RAE eletrônica*, 5(2).
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, 15(2), 135-153.
- Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, organizations and society*, 29(1), 27-49.
- Dey, P. K., Bhattacharya, A., Ho, W., & Clegg, B. (2015). Strategic supplier performance evaluation: a case-based action research of a UK manufacturing organisation. *International Journal of Production Economics*, 166, 192-214.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- El-Ansary, A. I. (1975). Determinants of power-dependence in distribution channel. *Journal of Retailing*, 51(2), 59.

- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative science quarterly*, 52(1), 32-69. [\*]
- Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. *International journal of production research*, 45(12), 2819-2840.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Handley, S. M., & Benton Jr, W. C. (2012). The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 55-68.
- Hansen, P. B. (2004). *Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- He, Q., Ghobadian, A., & Galleary, D. (2013). Knowledge acquisition in supply chain partnerships: the role of power. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 605-618. [\*]
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of management journal*, 35(2), 265-291.
- Hicks, J. (1963). *The theory of wages*. Springer.
- Hingley, M. K. (2005). Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(8), 551-569.
- Hofmann, E., & Kotzab, H. (2010). A supply chain-oriented approach of working capital management. *Journal of business Logistics*, 31(2), 305-330.

- Horak, S., & Long, C. P. (2018). Dissolving the paradox: toward a Yin–Yang perspective on the power and trust antagonism in collaborative business relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(6), 573-590. [\*]
- Hussain, M. M. (2005). Management accounting performance measurement systems in Swedish banks. *European Business Review*, 17(6), 566–589.
- 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. [\*]
- Jain, M., Khalil, S., Johnston, W. J., & Cheng, J. M. S. (2014). The performance implications of power-trust relationship: the moderating role of commitment in the supplier-retailer relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 312-321. [\*]
- Keely, L. C., Sebastian, J. G. D., Douglas, M. L., & Dale, S. R. (2001). The supply chain management processes. *International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13.
- Kim, K. T., Lee, J. S., & Lee, S. Y. (2019). Chain reactions of a collaborative buyer–supplier relationship: the mediating role of relationship quality on innovation performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11-12), 1319-1337. [\*]
- Korczyński, M. (1996). The low-trust route to economic development: inter-firm relations in the UK engineering construction industry in the 1980s and 1990s. *Journal of Management Studies*, 33(6), 787-808.
- Lanier Jr, D., Wempe, W. F., & Swink, M. (2019). Supply chain power and real earnings management: stock market perceptions, financial performance effects, and implications for suppliers. *Journal of Supply Chain Management*, 55(1), 48-70. [\*]
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Li, T., Horton, R. M., Bader, D. A., Liu, F., Sun, Q., & Kinney, P. L. (2018). Long-term projections of temperature-related mortality risks for ischemic stroke, hemorrhagic stroke, and acute ischemic heart disease under changing climate in Beijing, China. *Environment international*, 112, 1-9.

Liu, Y., Luo, Y., Huang, Y., & Yang, Q. (2017). A diagnostic model of private control and collective control in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 63, 116-128. [\*]

Maestrini, V., Luzzini, D., Caniato, F., Maccarrone, P., & Ronchi, S. (2018). The impact of supplier performance measurement systems on supplier performance: a dyadic lifecycle perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(11), 2040-2061.

Magretta, Joan, Stone, Nan. (2002). *What is Management?* New York: The Free Press.

Maloni, M., & Benton, W. C. (2000). Power influences in the supply chain. *Journal of business logistics*, 21(1), 49-74.

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.

Mokhtar, A. R. M., Genovese, A., Brint, A., & Kumar, N. (2019). Improving reverse supply chain performance: the role of supply chain leadership and governance mechanisms. *Journal of cleaner production*, 216, 42-55. [\*]

Mohamed, E. (2005). Impact of the nature & characteristics of organizations on non-financial performance measurement: the case of financial services industry. *Journal of Case Research in Business and Economics*, 1-17.

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. [\*]

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.

Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42-65.

Patrucco, A. S., Moretto, A., & Knight, L. (2021). Does relationship control hinder relationship commitment? The role of supplier performance measurement

systems in construction infrastructure projects. *International journal of production economics*, 233, 108000.

Pohlen, T. L., & Lambert, D. M. (2001). Supply chain metrics. *The international journal of logistics management*, 12(1), 1-19.

Qiu, T. (2018). Dependence concentration and fairness perceptions in asymmetric supplier-buyer relationships. *Journal of Marketing Management*, 34(3-4), 395-419. [\*]

Sahadev, S. (2005). Exploring the role of expert power in channel management: an empirical study. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 487-494.

Stock, R. M. (2006). Interorganizational teams as boundary spanners between supplier and customer companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 588-599.

Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). Supply chain management: supplier performance and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 34(3), 2.

Tasca, J. E., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Alves, M. B. M. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 631-655.

Tate, W. L., Ellram, L. M., & Gölgeci, I. (2013). Diffusion of environmental business practices: a network approach. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(4), 264-275.

Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54.

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. (2015). Avaliação de desempenho de rankings universitários: revisão da literatura e diretrizes para futuras investigações. *Anais do XXXIX Encontro da ANPAD (EnANPAD 2015)*. Belo Horizonte, MG.

- Wang, C. H. (2011). The moderating role of power asymmetry on the relationships between alliance and innovative performance in the high-tech industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(7), 1268-1279. [\*]
- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study. *Academy of Management journal*, 37(6), 1478-1517.
- Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B., & Yeung, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of operations management*, 26(3), 368-388.