

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA
MESTRADO EM CONTROLADORIA**

ANDRÉA FLORÊNCIO GAMA

Relações entre a percepção sobre a confiança nas relações interorganizacionais e o uso de indicadores de desempenho: um estudo entre empresas de autopeças do Município de Recife - PE.

**RECIFE
2025**

ANDRÉA FLORÊNCIO GAMA

Relações entre a percepção sobre a confiança nas relações interorganizacionais e o uso de indicadores de desempenho: um estudo entre empresas de autopeças do Município de Recife - PE.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientador: Prof. PhD. A n t ô n i o
André Cunha Callado

**RECIFE
2025**

“O pessimista vê dificuldade em cada oportunidade, o otimista vê oportunidade em cada dificuldade.” (Winston Churchill)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, meu amado filho e esposo pela ajuda e compreensão dedicados.

AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus pela força e coragem para retomar os estudos acadêmicos. Agradeço ao Prof. Antônio André Cunha Callado meu orientador, pelos ensinamentos e esforço dedicado em cada disciplina e em todo o trajeto percorrido até chegar ao fim deste ciclo. Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da UFRPE que muito contribuíram para a minha formação acadêmica, em especial: Alessandra Carla Ceolin, Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida, Carla Renata Silva Leitão e Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim. Ao meu filho e esposo pelo apoio e paciência que tiveram comigo. Aos meus colegas de turma por cada momento que compartilhamos juntos.

RESUMO

A Gestão de relacionamento com fornecedores é assunto corrente e de grande relevância para muitas empresas, haja vista a crescente dependência das empresas em relação a seus fornecedores, para alcançar os principais objetivos organizacionais. A pesquisa em tela teve como objetivo verificar a percepção da confiança pelos gestores das autopeças estabelecidas no município de Recife – PE, nas relações interorganizacionais com seus fornecedores e sua correlação com os indicadores de desempenho, sob as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, com abordagem quantitativa, e mediante a utilização de formulário tipo *survey*. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário aplicado, enviado por e-mail às empresas que possuíam o classificação nacional de atividades econômicas (CNAE) - 45 (comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas) em seu CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), e que eram associadas à FIEPE (Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco) e afiliadas ao SINDIREPA (Sindicato de Reparação de Veículos Automotores), estabelecidas no município de Recife – PE, população esta composta por 29 empresas. Dos 29 questionários encaminhados, apenas 1 foi respondido, o que representou uma taxa de resposta de apenas 3,44%. Diante disso, foram realizadas visitas aos estabelecimentos supracitados para a aplicação do questionário *in loco*, o que resultou em uma taxa de retorno de 58,62 % das empresas investigadas (17 empresas). O período de coleta foi de 22 maio a 01 de julho de 2024. Para análise e tratamento dos dados utilizou-se de estatística descritiva e aplicação de testes estatísticos para avaliar a correlação entre as variáveis, no nível de significância de 95%. Para alcançar os objetivos traçados foi necessário identificar o perfil dos respondentes, no qual 47,05% são homens, 35,29% com faixa etária entre 41 a 50 anos e no qual 64,7% tem formação superior, a nível de graduação. 52,94% apresenta até 10 anos de experiência profissional e 76,47% atua até 10 anos na empresa. Posteriormente, se analisou o perfil das empresas respondentes. Neste ponto, identificou-se que 70,58% das empresas atuam no mercado há mais de 20 anos, 82,35% atuam no mercado local e 52,94% apresentam faturamento anual bruto de até R\$360.000,00. Identificou-se também que 94,11% das empresas possuem até 19 empregados. No tocante aos aspectos da confiança foram avaliadas as percepções dos respondentes quanto a: competência, integridade, fontes de confiança, confiança como instituição, disfunções da confiança, táticas contra a rigidez da confiança e confiança e governança. Quanto as relações interorganizacionais, no tocante à competência, identificou-se que a maioria dos respondentes são indiferentes à reliability, technical skills e experience, só concordando totalmente com o atributo quality. No tocante à integridade, a maioria dos respondentes concordaram totalmente que a reputação, abertura, credibilidade, honestidade, justiça, compatibilidade de objetivos e comunicação são dimensões da integridade dos parceiros de negócios. A maioria dos respondentes concordou totalmente que o tipo, intensidade, tempo e qualidade das relações eram fontes de percepção sobre a confiança. A maioria dos respondentes concordou totalmente que a função operacional, a rotina, os objetivos e valores atuavam na confiança como instituição. A maioria dos respondentes concordou ou concordou totalmente que a falta de objetividade, a criatividade inibida, a confiança excessiva e ignorar evidências atuavam como disfunções da confiança entre parceiros de negócios. A maioria dos respondentes concordou ou concordou totalmente que a competição, acomodação, evitar confrontos, colaboração e exposição à risco eram utilizadas como táticas contra a rigidez da confiança, tendo a maioria dos respondentes concordado totalmente que a confiança e a governança são complementares entre si. Relativo

a análise de desempenho, o estudo identificou que em 47,05 % dos casos, os processos são continuamente aprimorados a partir da análise das causas de variação do desempenho. Em 94,11% dos casos, os indicadores de desempenho utilizados eram selecionados individualmente pela empresa e cada empresa era responsável pela mensuração de seu próprio desempenho. Posteriormente, analisou-se a existência de correlações estatísticas ($p=0,05$) entre os aspectos da confiança com: as características dos respondentes, as características das empresas, os aspectos de mensuração do desempenho e a importância relativa dos indicadores de desempenho. Nas relações da confiança com as características dos respondentes, a idade mostrou-se o atributo com a maior quantidade de correlações significativas. Quanto as características das empresas, o constructo que apresentou mais correlações significativas com os aspectos da confiança foi o faturamento. Os aspectos do processo de mensuração também apresentaram correlações significativas com os aspectos da confiança estudados. Não foram identificadas correlações significativas em nenhuma das perspectivas abordadas no *Balanced Scorecard* com os aspectos do processo de mensuração de desempenho. Por fim, analisou-se, as correlações entre os aspectos da confiança e a importância relativa dos indicadores de desempenho, sob as perspectivas financeira, clientes, processo internos e aprendizagem e crescimento. Nesse quesito, não foram identificadas correlações estatísticas significativas nos constructos competência e disfunções da confiança com os indicadores de desempenho investigados. Foram identificadas correlações significativas nos seguintes aspectos da confiança: integridade, fontes de confiança, confiança como instituição, táticas contra a rigidez da confiança e confiança e governança com os indicadores de desempenho investigados. A integridade, as fontes da confiança, a confiança como instituição e as táticas contra a rigidez da confiança apresentaram correlações significativas com o(s) indicador(es) de processos internos investigados, apresentando correlação perfeita no caso das fontes de percepção da confiança. A confiança como instituição, as táticas contra a rigidez da confiança e a confiança e governança apresentaram correlações significativas apenas com os indicadores sob a perspectiva clientes, sendo o preço e a qualidade dos produtos, os indicadores influenciados pelos aspectos da confiança ora relacionados.

Palavras-chaves: Confiança. Avaliação de desempenho. Indicadores. *Balanced Scorecard*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo de construção do <i>BSC</i>	44
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Variáveis relacionadas à confiança nos relacionamentos interorganizacionais.....	31
Quadro 2. Evolução dos modelos de aferição de desempenho.....	41
Quadro 3. Tipologia da pesquisa.....	49
Quadro 4. Desenho metodológico do questionário.....	51
Quadro 5. Escala de medição das variáveis.....	53
Quadro 6 . Variáveis relativas às características dos respondentes e da empresa.....	54
Quadro 7. Variáveis relativas à percepção da competência dos parceiros de negócios.....	55
Quadro 8. Variáveis relativas à percepção da integridade dos parceiros de negócios.....	56
Quadro 9. Variáveis relativas às fontes de percepção da confiança.....	56
Quadro 10 . Variáveis relativas às fontes de percepção da confiança.....	56
Quadro 11. Variáveis relativas às disfunções da confiança.....	57
Quadro 12. Variáveis relativas às táticas contra rigidez da confiança.....	57
Quadro 13. Variáveis relativas às formas de relações entre confiança e governança.....	57
Quadro 14. Lista de indicadores investigados no <i>BSC</i>	58
Quadro15. Método para análise dos dados.....	60
Quadro16. Interpretação dos coeficientes de correlação.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição de frequência da idade dos respondentes.....	61
Tabela 2. Distribuição de frequência do sexo dos respondentes	62
Tabela 3. Distribuição de frequência do nível de escolaridade dos respondentes.....	62
Tabela 4. Distribuição de frequência da experiência profissional dos respondentes.....	63
Tabela 5. Distribuição de frequência do tempo de atuação dos respondentes na empresa.....	63
Tabela 6. Distribuição de frequência do tempo de atuação da empresa no mercado.....	63
Tabela 7. Distribuição de frequência da abrangência do mercado explorado pela empresa...	63
Tabela 8. Distribuição de frequência do faturamento bruto da empresa.....	63
Tabela 9. Distribuição de frequência do número de empregados da empresa.....	65
Tabela 10. Distribuição da frequência relativa sobre a percepção da competência dos parceiros de negócios	66
Tabela 11. Distribuição da frequência relativa sobre a percepção da integridade dos parceiros de negócios.....	67
Tabela 12. Distribuição da frequência relativa sobre as fontes de percepção sobre a confiança	68
Tabela 13. Distribuição da frequência relativa da confiança como instituição	69
Tabela 14. Distribuição da frequência relativa das disfunções da confiança.....	70
Tabela 15. Distribuição da frequência relativa das táticas contra rigidez da confiança	71
Tabela 16. Distribuição da frequência relativa das relações entre confiança e governança ...	72
Tabela 17. Distribuição de frequência referente às práticas de mensuração de desempenho considerando os processos operacionais.....	73
Tabela 18. Distribuição de frequência referente às práticas de mensuração de desempenho considerando os processos de seleção dos indicadores de desempenho.....	74
Tabela 19. Distribuição de frequência referente às práticas de mensuração de desempenho considerando o desempenho da cadeia de suprimentos.....	75
Tabela 20. Distribuição de frequência referente à importância relativa dos indicadores de desempenho da perspectiva financeira.....	76
Tabela 21. Distribuição de frequência referente à importância relativa dos indicadores de desempenho da perspectiva clientes.....	77
Tabela 22. Distribuição de frequência referente à importância relativa dos indicadores de desempenho da perspectiva processos internos.....	78
Tabela 23. Distribuição de frequência referente à importância relativa dos indicadores de desempenho da perspectiva aprendizagem e crescimento.....	79

Tabela 24. Análise da significância estatística entre competências como aspecto de confiança e as características dos respondentes.....	80
Tabela 25. Análise da significância estatística entre integridade como aspecto de confiança e as características dos respondentes.....	81
Tabela 26. Análise da significância estatística entre fontes de confiança e as características dos respondentes.....	82
Tabela 27. Análise da significância estatística entre fontes de confiança como instituição e as características dos respondentes.....	82
Tabela 28. Análise da significância estatística entre disfunções da confiança e as características dos respondentes.....	82
Tabela 29. Análise da significância estatística entre táticas contra a rigidez como aspecto da confiança e as características dos respondentes.....	83
Tabela 30. Análise da significância estatística entre confiança e governança e as características dos respondentes.....	83
Tabela 31. Análise da significância estatística entre confiança e governança e as características das empresas.....	84
Tabela 32. Análise da significância estatística entre integridade como aspecto de confiança e as características das empresas.....	84
Tabela 33. Análise da significância estatística entre fontes de confiança e as características das empresas.....	85
Tabela 34. Análise da significância estatística entre os aspectos de confiança como instituição e as características das empresas.....	85
Tabela 35. Análise da significância estatística entre as disfunções da confiança e as características das empresas.....	86
Tabela 36. Análise da significância estatística entre as táticas contra a rigidez da confiança e as características das empresas.....	86
Tabela 37. Análise da significância estatística entre aspectos da confiança e governança e as características das empresas.....	86
Tabela 38. Análise da significância estatística entre competências e aspectos do processo de mensuração de desempenho.....	88
Tabela 39. Análise da significância estatística entre aspectos da integridade como confiança e aspectos do processo de mensuração de desempenho.....	88
Tabela 40. Análise da significância estatística entre as fontes de confiança e aspectos do processo de mensuração de desempenho.....	89
Tabela 41. Análise da significância estatística entre aspectos da confiança como instituição e aspectos do processo de mensuração de desempenho.....	89
Tabela 42. Análise da significância estatística entre as disfunções da confiança e aspectos do processo de mensuração de desempenho.....	90

Tabela 43. Análise da significância estatística entre táticas contra a rigidez da confiança e aspectos do processo de mensuração de desempenho.....	90
Tabela 44. Análise da significância estatística entre aspectos da confiança e governança e aspectos do processo de mensuração de desempenho.....	90
Tabela 45. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e aspectos do processo de mensuração de desempenho	91
Tabela 46. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e aspectos do processo de mensuração de desempenho	92
Tabela 47. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e aspectos do processo de mensuração de desempenho	92
Tabela 48. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e aspectos do processo de mensuração de desempenho	93
Tabela 49. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a confiança considerando a competência nos parceiros de negócios.....	94
Tabela 50. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a confiança considerando a competência nos parceiros de negócios....	95
Tabela 51. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a confiança considerando a competência nos parceiros de negócios.....	96
Tabela 52. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a confiança considerando a competência nos parceiros de negócios.....	96
Tabela 53. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a confiança considerando a integridade nos parceiros de negócios.....	97
Tabela 54. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a confiança considerando a integridade nos parceiros de negócios.....	98
Tabela 55. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a confiança considerando a integridade nos parceiros de negócios.....	99
Tabela 56. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a confiança considerando a integridade nos parceiros de negócios.....	100
Tabela 57. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e as fontes de confiança nos parceiros de negócios.....	101
Tabela 58. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e as fontes de confiança nos parceiros de negócios.....	102
Tabela 59. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e as fontes de confiança nos parceiros de negócios.....	102

Tabela 60. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e as fontes de confiança nos parceiros de negócios.....	103
Tabela 61. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a confiança considerando-a como instituição.....	104
Tabela 62. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a confiança considerando-a como instituição.....	105
Tabela 63. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a confiança considerando-a como instituição.....	105
Tabela 64. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a confiança considerando-a como instituição.....	106
Tabela 65. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a as disfunções da confiança.....	107
Tabela 66. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a as disfunções da confiança.....	108
Tabela 67. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a as disfunções da confiança.....	108
Tabela 68. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a as disfunções da confiança.....	109
Tabela 69. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a as táticas contra rigidez da confiança.....	110
Tabela 70. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a as táticas contra rigidez da confiança.....	111
Tabela 71. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a as táticas contra rigidez da confiança.....	112
Tabela 72. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a as táticas contra rigidez da confiança.....	112
Tabela 73. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a os aspectos da confiança e governança.....	114
Tabela 74. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a os aspectos da confiança e governança.....	114
Tabela 75. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a os aspectos da confiança e governança.....	114
Tabela 76. Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a os aspectos da confiança e governança.....	115

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Justificativa.....	15
2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
3. OBJETIVOS.....	24
3.1 Objetivo Geral	24
3.2 Objetivos Específicos.....	24
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
4.1 Confiança.....	25
4.2 Evolução dos sistemas de desempenho.....	31
4.3 Mensuração de desempenho organizacional.....	32
4.4 Indicadores de desempenho	36
4.5 Indicadores de desempenho.....	36
4.5.1 Indicadores de desempenho: conceitos, definições e características.....	36
4.5.2 Tipos e classificação dos indicadores de desempenho	37
4.5.3 <i>Balanced Scorecard</i>	41
5. METODOLOGIA... ..	46
5.1 Método e técnica de pesquisa.....	47
5.2 Tipificação da pesquisa.....	47
5.3 Universo de pesquisa.....	48
5.4 Técnica de coleta de dados	49
5.5 Variáveis investigadas	52
5.6 Técnicas para análise estatística de dados.....	58
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	61
6.1 Descrição do perfil do respondente e da empresa.....	61
6.1.1 Perfil dos respondentes.....	61
6.1.2 Perfil das empresas.....	63
6.1.3 Aspectos da confiança nas relações interorganizacionais.....	65
6.1.4 Aspectos da prática de mensuração de desempenho.....	73
6.1.5 Importância relativa dos indicadores de desempenho.....	76
6.2 Análise da significância estatística.....	80
6.2.1 Aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais X características dos respondentes.....	80
6.2.2 Aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais X características das empresas.....	84
6.2.3 Aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais X aspectos do processo de mensuração de desempenho.....	87
6.2.4 Aspectos referentes à importância relativa dos indicadores de desempenho X aspectos do processo de mensuração de desempenho.....	91
6.2.5 Aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais X importância relativa dos indicadores de desempenho.....	94
6.2.5.1 Competência.....	94
6.2.5.2 Integridade.....	97
6.2.5.3 Fontes de confiança.....	101
6.2.5.4 Confiança como instituição.....	104
6.2.5.5 Disfunções da confiança.....	107
6.2.5.6 Táticas contra a rigidez da confiança.....	110
6.2.5.7 Confiança e governança.....	113

7.CONCLUSÕES.....	116
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A.....	144

1. INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

A evolução da mensuração de desempenho passou por dois momentos ao longo da história. Sua evolução decorreu da crescente complexidade das organizações e da necessidade de medidas mais abrangentes e estrategicamente alinhadas para avaliar e impulsionar o desempenho organizacional. Essa evolução continua até os dias de hoje, à medida que as organizações buscam maneiras cada vez mais sofisticadas de medir e melhorar seu desempenho em um ambiente empresarial em constante mudanças. (SOUZA, 2011; BARROS; LIBONATI; BARBOSA, 2012).

Em um contexto mais atual, a evolução dos recursos tecnológicos ocorridas nas últimas décadas, propiciou o desenvolvimento e surgimento de diversos de modelos de negócios. Muitas empresas tiveram que adequar a organização ao novo cenário tecnológico exigido. Nesse sentido, muitas das empresas que não se adaptaram às novas necessidades exigidas pelo mercado, tiveram suas operações reduzidas ou até mesmo encerradas.

Para fazer frente às mudanças ambientais e tecnológicas, começa a surgir uma nova forma de estrutura organizacional, as relações interorganizacionais (RIO). As RIO, como o próprio nome sugere, se refere aos relacionamentos entre as organizações. Tal estrutura, altera a clássica forma de entender o desempenho de empresas de um determinado setor (LICZBINSKI; BITTENCOURT, 2003; ZINELDIN, 2004; PARUNG; BITITCI, 2006).

A razão pela qual as organizações se unem e colaboram em redes se deve aos seguintes fatores: possibilidade de ampliação dos recursos, redução das incertezas do mercado e tirar proveito das oportunidades existentes. Outrossim, as redes podem oferecer uma variedade de atividades que suplementam as necessidades de recursos das empresas, trazendo benefícios e valor organizacional para os membros (CENTENARO e LAIMER, 2017; DEBOÇÁ e MARTINS, 2015), bem como promovendo sinergia na rede (HERNANDEZ; SHAVER, 2018).

A literatura ainda aponta que as redes representam uma alternativa aos métodos tradicionais de mercado e integração vertical devido à presença de estruturas horizontais e verticais de trocas, interdependência de recursos e linhas de comunicação em ambas as direções (FUSCO; SACOMANO, 2009). A interdependência entre empresas colaboradoras permite a manutenção da autonomia na gestão e tomada de decisões dentro e fora da rede.

Dessa forma, as redes se configuram como estruturas dinâmicas, virtuais e flexíveis para a produção e comercialização de bens e serviços, estimulando a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias. A base dessas redes é a interdependência dos parceiros envolvidos, que criam colaborações sinérgicas cuja força combinada é maior do que a simples soma das partes, sem comprometer as identidades e características individuais de cada um (KWASNICKA, 2006).

Para os New e Mitropoulos (1995), as RIO resulta da ação integrada de empresas parceiras, que atuam na busca do encontro de sinergias estratégicas para a geração de vantagens competitivas entre si.

O estudo das RIO de colaboração não emerge como algo novo no campo da administração. Estudos nesse sentido são apontados desde os anos 30, entretanto, tal estudo vem ganhando cada vez mais espaço, haja vista os benefícios trazidos pela formação das redes interorganizacionais (NHORIA; ECCLES, 1992; KNOKE; YANG, 2008).

Uma das formas de avaliação das RIO está na aferição do desempenho organizacional. As medidas de desempenho são reconhecidas como mecanismos responsáveis por suprir algumas das necessidades informacionais dos gestores. Elas disponibilizam as informações necessárias pelos gestores para que eles possam administrar os negócios e os recursos organizacionais de modo satisfatório (BEUREN; MARCELLO, 2016).

Assim, entende-se que a aferição dos resultados obtidos por uma organização é de suma importância para determinar sua excelência, desempenho e monitorar sua relação com a estratégia estabelecida (SANTOS et al., 2011).

Para Dias e Toni (2017) a performance da empresa é reflexo das mudanças e dos resultados financeiros decorrentes das escolhas dos empresários, através de sua implementação pelos colaboradores da empresa. As medidas utilizadas para avaliar a performance variam de acordo com o contexto da organização em questão. Essas medidas refletem os resultados obtidos, sejam eles positivos ou negativos, tanto financeiros quanto não financeiros, incluindo desempenho no mercado e retorno para os acionistas.

Para avaliação do desempenho organizacional são utilizados sistemas de mensuração de desempenho, através do uso de seus indicadores. Estes são essenciais para o sucesso e a sobrevivência das empresas na era da informação. Eles fornecem informações valiosas, orientam o comportamento das pessoas, ajudam na tomada de decisões informadas e

contribuem para a adaptação contínua e o crescimento das organizações (KAPLAN; NORTON, 1996).

O uso de indicadores de desempenho alinhados à estratégia organizacional permite que a empresa avalie o progresso em relação às metas e objetivos estabelecidos. Isso ajuda a identificar áreas que estão performando bem e aquelas que precisam de melhorias.

Além do mais, vale ressaltar que o uso de indicadores sólidos de desempenho fornece informações objetivas que dão suporte a tomada de decisão pelos seus gestores. (SOUZA, 2011; GAMBA JÚNIOR et al., 2012). Isso é crucial para a eficácia da gestão e para garantir que as decisões estejam alinhadas com a estratégia organizacional. Nesse sentido, Pace (2009) destaca a importância da medição de desempenho para que os gestores tenham o conhecimento de como as atividades das entidades estão sendo realizadas.

Scott (1992) ressalta sobre a necessidade de desvendar o impacto dos diversos fatores que influenciam o desempenho organizacional nas RIO. Nesse sentido, fatores de influência, como a confiança é tida como um dos princípios fundamentais para a gestão de custos na organização (CAMACHO, 2011).

Percebe-se assim, que a confiança assume um importante papel nas relações interorganizacionais. Nesse sentido, Caglio e Dittillo (2008) esclarecem que estudos indicam uma interação substitutiva ou complementar entre a confiança e o uso de mecanismo de controles, e que essa relação está propensa a alterações no transcorrer da vida do relacionamento, podendo assim inferir que, uma maior confiança pode propiciar uma menor necessidade de controle na parceria oriunda deste relacionamento.

Para Bardy (2006), a contabilidade pode colaborar para a promoção da confiança e uma maior confiança favorece à redução dos custos de transação. Percebe-se, deste modo que as práticas contábeis e a confiança sugerem uma influência mútua.

A confiança, como apresentada, é entendida como uma condição e motivo essencial para a promoção de ações cooperativas e para o uso da contabilidade entre as organizações (MOELLER, 2010; MOURITSEN; HANSEN; HANSEN, 2001; MOURITSEN; THRANE, 2006). A confiança pode ainda auxiliar o uso da contabilidade em livros abertos (OBA) e da relação em si, proporcionando a melhora do desempenho organizacional (KAJUTER; KULMALA, 2005; MOELLER, 2010; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007). Em contrapartida, pesquisas apontam que os mecanismos da contabilidade também podem influenciar para criar ou aumentar a confiança entre os parceiros de negócios (BARDY, 2006;

LANGFIELD-SMITH; SMITH, 2003; MAHAMA; CHUA, 2016; MEIRA et al., 2010; VOSSELMAN; MEER-KOOISTRA, 2009).

Ainda há que se ressaltar a importância que o uso dos indicadores de desempenho, como a confiança, detém no sentido de poder influenciar o comportamento das pessoas, incentivando-as a se concentrarem nas áreas que são importantes para o sucesso da organização. Eles podem servir como fonte de motivação e engajamento dos funcionários.

Outrossim, a divulgação transparente dos indicadores de desempenho, tanto internamente quanto externamente, aumenta a prestação de contas da empresa. Isso cria confiança entre os interessados e pode ser fundamental para atrair investidores e parceiros de negócios (KAPLAN; NORTON, 1996).

Nesse contexto, os autores Beuren e Dallabona (2015), compreendem que o conhecimento sobre as influências internas e externas contribuem consideravelmente para a perenidade das atividades organizacionais e que a consonância dos processos administrativos é primordial para a atingimento dos objetivos empresariais.

Este cenário de necessidade de geração de informações do ambiente organizacional atuando como instrumento hábil para auxiliar os objetivos organizacionais propostos que se introduziu o conceito de estratégia empresarial na gestão (CANÇADO; VILLELA; SAUSEN, 2016).

Um dos elementos norteadores da prática de gestão estratégica é o monitoramento do desempenho, fundamentando-o em evidências, pois orienta a tomada de decisões por meio de informações baseadas no desempenho. (OLSON; SLATER, 2002; CALLADO, CALLADO; MENDES, 2015).

Segundo Zucatto et al. (2009), as medições servem como feedback, permitindo aos gestores compreender o seu desempenho. Portanto, a medição é uma parte importante do processo de gestão

Diante disso, percebe-se uma gama de estudos da contabilidade interorganizacional, que analisam os mecanismos de construção da confiança e como estas se relacionam aos demais indicadores de desempenho organizacionais. Denota-se ainda que, a gestão estratégica e o monitoramento de desempenho são elementos interligados que desempenham um papel crítico na capacidade de uma organização com o intuito de atingir seus objetivos e se adaptar às mudanças no ambiente empresarial. Eles se baseiam em informações fundamentadas no desempenho para tomar decisões informadas e sustentar o sucesso a longo prazo.

As medidas de desempenho desempenham um papel multifacetado na gestão de uma organização. Elas oferecem informações detalhadas, feedback constante e suporte à tomada de decisões em todos os níveis da organização, contribuindo para a melhoria contínua e a busca do sucesso organizacional (FREITAS JÚNIOR; GONÇALVES, 2015).

Percebe-se, diante do exposto que, o uso de novas tecnologias trouxe consigo muitas mudanças nos ambientes organizacionais, visto que, para as empresas se adequarem a esta nova realidade se torna necessário o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento geral de sistemas de controle e de desempenho organizacionais. Portanto, é fundamental que as empresas desenvolvam sistemas de gestão e avaliação de desempenho que estejam alinhados com suas estratégias e objetivos.

Os autores Coelho et al. (2008) revelam que mudanças geradas rapidamente em um ambiente globalizado exigem das organizações celeridade na busca da solução adequada para atendimento às novas necessidades. Assim, a utilização de novas ferramentas de gestão se torna fundamental para o atingimento dos resultados almejados.

As medidas de desempenho se constituem em ferramentas vitais para a gestão eficaz das organizações. Elas fornecem informações cruciais que permitem aos gestores tomar decisões informadas, aprimorar o desempenho organizacional e alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos. (BEUREN; MARCELLO, 2016).

Segundo Taticchi et al. (2010), as organizações compreenderam que para operarem em ambientes de mudanças contínuas, se torna necessário monitorar e compreender o desempenho da empresa.

Nesse sentido, uma das formas de se avaliar o desempenho em uma organização, é obtido através da mensuração do desempenho organizacional, ou seja, da medição do desempenho do que se deseja avaliar na organização.

Outrossim, os sistemas de mensuração de desempenho surgem como instrumento para auxiliar às organizações à consecução dos objetivos e metas propostas pela administração empresarial.

Para Monteiro (2019), um sistema de medição de desempenho é mutável o suficiente para dar base à tomada de decisão em ambiente de mudanças.

Corroboram este entendimento os autores, Johnston e Clark (2000) ao declararem que a forma de mensuração do desempenho está evoluindo não só em razão das informações

coletas nos processos de mensuração de desempenho, mas também por possibilitar a adoção de tomadas de decisão mais apropriadas.

Lima e Ponte (2005) destacam que a busca pelo conhecimento sobre medição de desempenho vem sendo objeto de estudo no meio organizacional. Corroboram este entendimento os autores Kaplan e Norton (1997, p. 21), ao afirmarem que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado. Entretanto, Neely (2005) aponta diversos desafios enfrentados para medição de desempenho.

Muscat e Fleury (1993) já afirmavam que para uma organização se destacar e alcançar os objetivos propostos, era necessário a adoção de instrumentos de avaliação da eficiência, eficácia e do aperfeiçoamento da sua forma de atuação.

Callado et al. (2015) salientam que ao discutir fatores como a eficiência e a eficácia, a palavra desempenho atinge um significado absoluto, representando uma avaliação que pode assumir um papel importante no processo de elaboração de estratégias.

Assim, para o desenvolvimento de uma melhoria contínua em um ambiente organizacional, além da possibilidade de identificação e de constatação de possíveis falhas, torna-se importante avaliar os indicadores de desempenho na organização.

Para De Toni, Milan e Reginato (2011) a escolha dos indicadores a serem adotados para medir e acompanhar o desempenho deve estar atrelada às decisões estratégicas da organização.

Para Toni e Tonchia (2001), a escolha de um indicador abrange a definição do objeto ou fenômeno a ser medido, a verificação da possibilidade de medi-lo, a escolha da “melhor métrica”, ou seja, da escolha do modelo mais adequado à avaliação do objeto ou fenômeno a ser mensurado, o compartilhamento e a compatibilidade com outras medidas já existentes.

Assim, percebe-se que a escolha da métrica de atuação que mais se acomoda à empresa, deve-se observar o objetivo estipulado, pois cada tipo utilizará métricas mais específicas para a conjuntura.

Um dos fatores que interferem no desempenho organizacional são as relações de confiança estabelecidas pela organização, seja com seus fornecedores, parceiros de negócios ou clientes.

O estudo acerca da importância da confiança em contextos organizacionais ganhou força na década 90, momento em que se tornou um tema central e alvo de vários debates aliados a temas como processos, estrutura e desempenho (BACHMANN; ZAHEER, 2006).

Tal avanço ocorreu graças ao crescimento emergente de dinâmicas competitivas que faziam da colaboração uma forma de se obter vantagem competitiva. Associados a isso, surgiram mudanças nas tecnologias que propiciaram uma reconfiguração das trocas e da organização do trabalho (Mc EVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003).

Diante deste cenário, surgem novas formas organizacionais que propiciaram a mudança nos padrões de interdependência, na natureza e no grau de incerteza de tais relações, que resultaram em relações organizacionais mais dependentes e vulneráveis às decisões e ações umas das outras, sendo estas pré-condições concomitantes para a existência da confiança (Mc EVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003).

Nesse cenário, a confiança vem assumindo um papel cada vez mais relevante nas relações interorganizacionais. Alguns estudos relatam a confiança com a melhora do desempenho de trocas interorganizacionais. (Mc EVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003).

Em outras palavras, o aumento da incerteza, propiciados pelo aumento da competição global e pelo surgimento de novas relações organizacionais e interorganizacionais, vêm exigindo das organizações flexibilidade para a solução de problemas para o conjunto total de organizações, principalmente para as empresas de menor porte econômico (microempresas e empresas de pequeno porte - MPEs), haja vista às limitações de acesso à crédito e problemas de gestão financeira e gerencial da empresa.

Tal realidade também é evidenciada nas MPEs do segmento de autopeças. Este segmento utiliza diversos canais de distribuição em sua cadeia de suprimento, envolvendo desde os fabricantes de peças e passado pelos atacadistas, distribuidores e varejistas até chegar ao consumidor final. Estima-se que 80% varejistas de autopeças sejam formados por MPEs (SEBRAE, 2017).

Diante do explicitado, o presente trabalho busca avaliar as relações existentes entre a confiança nas relações interorganizacionais e o uso de indicadores de desempenho, com foco nas consequências advindas da relação de confiança entre os parceiros de negócios no desempenho organizacional das autopeças, estabelecidas no município de Recife - PE.

No Brasil, o segmento de autopeças representava, em 2007, 6,1% do total das empresas comerciais, e correspondia a 3,21% do total da receita bruta proveniente de tais empresas, representando ainda, 5,34% dos empregos do setor comercial brasileiro (IBGE, 2007).

Esse segmento empresarial passou ainda por uma alteração em sua cadeia de suprimentos, resultante do aumento da concorrência empresarial, que acarretou a ruptura tradicional do canal de distribuição, que ocorria com o intermédio do atacadista, mas que passa a atuar, desde então, como concorrente e fornecedor de autopeças no varejo. Esta venda direta ao consumidor, realizada pela empresa atacadista, acarretou a redução de aproximadamente 20% da participação do comerciante varejista de autopeças, no período de 1996 a 2003 (IBGE, 2007).

Outrossim, os indicadores da indústria brasileira de autopeças demonstram a sua importância no cenário econômico nacional. Segundo o anuário do setor de autopeças, houve um faturamento nominal em 2014 de US\$ 32,6 bilhões (SINDIPEÇAS, 2015).

Ainda, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017), o setor automobilístico está se adaptando ao momento de instabilidade econômica pelo qual o país atravessa, e um dos serviços que estão se destacando devido à queda na venda de carros novo, é o de reparação de veículos automotores. O ramo de peças automotivas para reparos e reposição é o segundo no ranking de faturamento de peças automotivas no geral, representando cerca de 21% do total.

Em dissonância ao aumento do comércio de peças para veículos automotores está a diminuição da participação do varejo neste tipo de comércio, cujo faturamento obteve um incremento de aproximadamente 400%, no período de 1998 até 2008 (SINDIPEÇAS, 2009), além do aumento de 144% na frota circulante nacional no período de 1998 até 2008 (SINDIPEÇAS, 2009), colocando o Brasil, em 2007, na décima posição no ranking mundial de frota circulante. Estes dados revelam que o crescimento do comércio de autopeças em empresas atacadistas ou distribuidoras em detrimento as empresas que atuam no varejo de autopeças (aftermarket).

Por esse e outros motivos, se torna relevante o desenvolvimento de estudos que analisem a relevância da criação de RIO, com o propósito de aumentar a competitividade das empresas que atuam no segmento de autopeças, bem como avaliar quais fatores, a exemplo da confiança, cooperação etc, influenciam na melhoria do desempenho organizacional nas suas relações com os seus parceiros de negócios.

Outrossim, diante da complexidade dos relacionamentos interorganizacionais e considerando as especificidades do segmento estudado, existem muitas lacunas a serem

preenchidas que podem ser mais bem compreendidas a partir do desenvolvimento de novas pesquisas.

2. PROBLEMA DA PESQUISA

Avaliar as RIOs são de extrema relevância para as organizações, pois a avaliação fornece uma referência para o sucesso ou insucesso oriundo dessa relação, facilitando o gestor na tomada de decisão acerca da manutenção ou não do relacionamento interorganizacional.

Para Pereira e Pedrozo (2004) as RIO têm objetivos bem definidos. Nela, os integrantes devem convergir com os objetivos propostos pela rede, o que nem sempre é do interesse da organização.

Knoke e Yang (2008) pontuam que diferentes tipos de RIO representam diferentes redes, ou networks. Neste sentido, Rowley, Behrens e Krackhardt (2000) inferem que a compreensão de como as organizações podem conseguir vantagens competitivas por meio da formação de RIO de colaboração, é indispensável levar em consideração as condições em que as organizações integrantes da rede atinjam os melhores e mais variados benefícios.

Nesse sentido, avaliar as RIO também fornece informações acerca das estruturas, processos ou resultados contribuem de forma mais eficaz para o sucesso desse relacionamento.

A avaliação tem sido definida como uma “investigação disciplinada” (CRONBACH; SUPPES, 1969; GUBA; LINCOLN, 1989). Nesse sentido, qualquer monitoramento ou medida tomada é passível de avaliação. A ideia de avaliação de relacionamentos interorganizacionais baseada em métodos parece ser grande adesão entre os pesquisadores (CLARKE, 1999), entretanto, ainda permanecem os debates acerca do modelo epistemológico adequando para a avaliação.

Donabedian (1980) propôs um modelo para a avaliação da eficácia organizacional, segundo os seguintes critérios: estrutura, processo e resultados.

Ocorre que muitos gestores recorrem a indicadores de resultado para avaliação dos relacionamentos organizacionais, entretanto, muitas vezes, tais informações são indisponíveis. Outrossim, tal forma de avaliação não é, por vezes, a melhor forma de avaliar o relacionamento interorganizacional.

Segundo Donabedian (1980), os indicadores de processo se referem aos procedimentos instituídos pela organização, como no caso da aprendizagem, justiça, legitimidade, poder e confiança.

A confiança retratada no tópico anterior, vem sendo tema de diversas pesquisas atualmente. Nesse sentido, alguns autores defendem que a confiança aumenta a eficiência das transações pela redução de comportamentos oportunistas, e consequentemente, a redução dos custos de transação relacionados a este comportamento (BROMILEY; CUMMINGS, 1995; Mc EVILY; ZAHEER, 2006). Outros autores entendem que os a confiança detém o potencial de criar vantagem competitiva (BARNEY; HANSEN, 1994).

Diversos estudos foram realizados com o intuito de avaliar a relação a confiança e o desempenho, os quais foram ratificados através de estudos econômicos e organizacionais diferentes. Ainda neste sentido, trabalhos empíricos identificaram uma associação entre a confiança e a melhora do desempenho resultante das relações interorganizacionais.

Depreende-se assim, que o segmento de autopeças apresenta seus próprios desafios, e que as empresas que atuam no ramo varejista deste segmento precisam criar estratégias de mercado para se manterem ativas. Assim, mostram-se importantes o desenvolvimento de estudos que priorizem verificar se a formação de redes de empresas nesse segmento empresarial pode contribuir conferindo maior competitividade às empresas integrantes da rede e quais os fatores podem influenciar no aumento do desempenho organizacional.

Diante do exposto, incorre-se no seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre os aspectos da confiança nas relações interorganizacionais e o uso de indicadores de desempenho em empresas do segmento de autopeças, estabelecidas no município de Recife – PE?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivos gerais

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre os aspectos da confiança nas relações interorganizacionais e o uso de indicadores de desempenho nas autopeças estudadas.

3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, serão perseguidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a significância estatística das relações entre os aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais e as características dos respondentes.
2. Analisar a significância estatística das relações entre os aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais e as características das empresas.
3. Analisar a significância estatística das relações entre os aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais e os aspectos dos processos de mensuração de desempenho
4. Analisar a significância estatística entre os aspectos referentes aos indicadores de desempenho e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.
5. Analisar a significância estatística das relações entre os aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais e a importância relativa dos indicadores de desempenho.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Confiança

As relações interorganizacionais vêm crescentemente aumentando sua importância. Cada dia mais, novos estudos são desenvolvidos abordando esta temática e novas formas de relacionamentos são estabelecidos entre as empresas.

Para os autores Cunha e Melo (2004), as relações interorganizacionais são comumente delineadas como todos os diferentes tipos de contatos entre organizações. Tais interações podem estender-se da forma concorrencial ou de natureza cooperativa. A existência de contatos interorganizacionais implica que as organizações relacionadas desenvolvam processo de escolha do grupo de interação com aqueles que são relevantes no conjunto de organizações (RING; VAN DE VEN, 1994). Para isso, fatores como: confiança, interdependência, estabilidade, cooperação e benefícios mútuos se constituem entre os mais importantes fatores capazes de influenciar as relações interorganizacionais, podendo trazer tanto benefícios e quanto aumento dos custos organizacionais oriundos dessa relação(ZUCKERMAN, KALUNZNY, RICKETTS, 1999).

Outrossim, ambiente contemporâneo das relações organizacionais vem sofrendo influências cada vez maiores em razão das complexidades advindas da sociedade moderna e das mudanças nos cenários organizacionais na qual estão inseridas. Tal ambiente ainda é caracterizado pela alta competitividade, e pelos aumentos dos riscos e da incerteza (NOVELLI; FISCHER; MAZZON, 2006).

Nesse sentido, a contabilidade gerencial emergiu com o propósito de atender todos os usuários internos da organização, fornecendo as informações econômicas e quantitativas necessárias para o processo de tomada de decisão, avaliação dos resultados empresariais e desempenho dos gestores, em todos os estágios do processo de gestão, sendo fundamental para qualquer organização (PADOVEZE, 2009).

Segundo, Iudícibus (1987), a contabilidade gerencial pode ser considerada de forma superficial como uma perspectiva conferida a várias técnicas e procedimentos contábeis já utilizados em outros ramos da Contabilidade colocados sob um novo prisma e com um grau de detalhamento mais aprofundado, de forma que possa auxiliar os gestores das organizações em seu processo decisório.

Para Anthony (1979), a contabilidade gerencial é tratada como sendo a tomada de informação contábil útil à administração. Atkinson et al. (2000), ainda argumentam que: “Contabilidade Gerencial é a informação que cria valor. Sistemas contábeis gerenciais efetivos podem criar valor considerável, pelo fornecimento de informações acuradas e oportunas sobre as atividades necessárias para o sucesso das organizações de hoje”.

As influências sofridas pelo ambiente contemporâneo também proporcionaram o compartilhamento de informações e a conexão cada vez mais rápida da sociedade. Nesse sentido, também foram se estabelecendo relacionamentos entre organizações que almejavam agirem de maneira mais organizada, objetivando enfrentar a crescente competitividade (FRANCES; GARNSEY, 1996).

A concepção de que múltiplas relações interorganizacionais podiam proporcionar vantagens para as organizações surgiu por volta de 1950 (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011). Ao longo dos anos foram se desenvolvendo vários estudos e modelos teóricos para tratar desses tipos de relacionamentos. Embora muitos estudos tenham sido realizados, ainda persiste muita discussão acerca de quais resultados são realmente alcançados (PRODAN; SYDOW, 2014).

O campo de atuação dos relacionamentos interorganizacionais se tornaram uma tendência entre as organizações (DEKKER; SAKAGUCHI; KAWAI, 2013; WANG; DYBALL, 2018).

As relações interorganizacionais se refere aos relacionamentos entre as organizações. Tais relações são exploradas sob as mais diversas abordagens. Como apresentado em tópico anterior, Donabedian (1980) infere que as relações interorganizacionais podem ser estudadas sob a ótica da eficácia, segundo as abordagens da: estrutura, resultado e processos, cabendo a esta última abordagem, o estudo da aprendizagem, justiça e confiança nas avaliações dos relacionamentos interorganizacionais.

Assim, verifica-se a importância do papel da confiança nas relações dentro das organizações com o objetivo de minimizar as consequências resultantes desse cenário (FUKUYAMA, 1996; ZANINI, 2007; SOUZA, 2010).

Segundo Vosselman e Meer-Kooistra (2009), a confiança no parceiro de negócios pode ser concebida como um estado mental de um integrante da cooperação possuir expectativas positivas ou um estado mental positivo sobre os comportamentos futuros e a integridade de seu parceiro. Segundo Moeller (2010), a confiança é definida como uma crença originada de presunções positivas sobre as intenções e comportamentos de um parceiro. Nesse sentido, para o desenvolvimento da confiança, Nicolaou (2008) esclarece que a sua formação requer ações de uma organização em relação à outra.

A confiança envolve ainda o histórico de reputação do parceiro, de relacionamentos anteriores e de expectativas relativas ao comportamento esperado do parceiro e dos possíveis benefícios futuros que possam fomentar a aceitação a uma determinada suscetibilidade, além de outros fatores que possam influenciar na confiança (MOLLER; WINDOLPH; ISBRUCH, 2011).

Muitos estudos têm sido realizados acerca da confiança nos relacionamentos interorganizacionais (KRAMER; TYLER, 1996; LANE; BACHMANN, 1998; BACHMANN; ZAHERR, 2006). Entretanto, muitas questões ainda são suscitadas sobre o valor e o papel da confiança oriunda dessas relações, devido à existência de diversas teorias e pressupostos, muitas vezes conflitantes, acerca do assunto.

Na visão de Williamson (1985), criador da Teoria dos Custos das Transações (ECT), a ideia de confiança está atrelada a laços familiares e de amizade. Nesse sentido, o autor argumenta que inexiste espaço para a confiança nos relacionamentos entre atores econômicos e que seria melhor partir da premissa de que os relacionamentos entre tais atores não podem ser confiáveis, haja vista o custo de descoberta de quem seria confiável ser relativamente alto. Assim, as relações interorganizacionais são descritas pelo autor como “calculistas” em vez de serem pautadas na confiança (WILLIAMSON, 1993).

O autor supracitado, ainda argumenta que “é, na melhor das hipóteses, redundante e pode ser enganoso usar o termo ‘confiança’ para descrever transações comerciais para as quais salvaguardas viáveis tenham sido planejadas no suporte de transações mais eficientes”. (WILLIAMSON, 1993).

Assim, a confiança não é tratada como uma ação de maneira contrária aos próprios interesses, mas sim, como bem explicitada por Dasgupta (1988) ao inferir que “Você não confia uma pessoa fará determinada coisa somente porque ela disse que fará. Você confia nela porque, sabendo o que você sabe sobre a sua disposição, suas opções disponíveis e suas consequências, suas habilidades e assim por diante, você espera que ela opte por fazê-lo” (1988: 50-1).

Coleman (1990) aborda a confiança sob a perspectiva da Escolha Racional (ER). Nela, o autor compreende a confiança como um comportamento calculista, na qual a pessoa que confia baseia-se em um cálculo matemático medido pelas chances de que o confiado se comporte de forma confiável, seu ganho potencial no caso de o confiado cumprir as expectativas e sua perda potencial no caso de o confiado não as cumprir.

Granovetter (1985), diferentemente das abordagens adotadas por Williamson (1985) e Coleman (1990), entende a confiança sob a perspectiva da abordagem Imersão Social. Nesta abordagem, a visão da confiança não fica atrelada a visões sub ou supersocializadas.

Diferentemente dos conceitos apresentados por Williamson acerca da confiança, Mayer, Davis e Schoorman (1995) argumentam que embora exista uma relação entre confiança e risco, não há que se questionar a confiança onde não existe risco envolvido. Nesse sentido, é o desejo de assumir o risco que constitui a confiança, e não o próprio risco. Diante do explicitado, o que se observa é que as relações interorganizacionais são pautadas no misto de confiança e calculismo, sendo esta última, a opção mais utilizada nos processos decisórios em relacionamentos em fases iniciais e em certos tipos de relações baseadas em decisões únicas. (BACHMANN; ZAHEER, 2014).

Giddens (1984) sugere a Teoria Estruturalista para tratar da confiança. Segundo o autor, sociedades modernas complexas requerem um maior nível de confiança dos atores envolvidos do que qualquer forma de sociedade pré-moderna. Esta teoria ainda estabelece que o calculismo nas relações entre os atores envolvidos é exceção e que em circunstâncias normais se assume que os atores envolvidos não seguem o calculismo, uma vez que, tal abordagem não seria muito frequentemente econômica em termos de tempo e esforço

dedicados pela organização.

Desse modo, denota-se que papel da confiança é crucial para manter o equilíbrio e influenciar no desempenho competitivo das redes (CARNAÚBA, 2012). Nesse sentido, observa-se que os participantes de uma rede de empresas desfrutam de vantagens competitivas que podem ser alcançadas por meio da influência mútua e da dinâmica benéfica na obtenção de recursos e resultados únicos (SILVA, 2011).

Segundo Ménard (2004), à medida que as partes se conhecem, se aumenta o uso de mecanismos informais nas relações interorganizacionais, tais como: reputação, confiança, compartilhamento de informações e ajuda mútua. Estes instrumentos são utilizados para coagir os agentes e assim, reduzir custos.

Os autores Camerer e Fehr (2006) apontam evidências obtidas a partir de estudos experimentais, nos quais os indivíduos são divididos em dois grupos: indivíduos egoístas e indivíduos altruístas. Aquele grupo se refere aos indivíduos com pensamento clássico, econômico e racional, enquanto, o último grupo representa os indivíduos que se preocupam com os outros, representando as pessoas que confiam. Os resultados desses estudos apontaram que aqueles que confiam demonstram “predisposição a recompensar os outros por comportamentos cooperativos e aderentes às normas, mesmo se eles não obtêm qualquer benefício econômico a partir de seus atos”. (CAMERER; FEHR, 2006)

A confiança ainda pode ser vista como um fator importante para entender o comportamento humano e suas relações organizacionais e interorganizacionais. Em particular, confiança é considerada uma variável importante nas relações de cooperação interorganizacionais (GULATI, 1995; JANOWICZ; NOORDERHAVEN, 2006).

A maioria dos pesquisadores associa a confiança com a melhora do desempenho (LANE, 2000), entretanto, apesar de várias correntes teóricas admitirem a importância da confiança nas relações interorganizacionais e associarem a confiança a melhoras de desempenho, poucos estudos analisam de fato esta questão (ZAHEER; McEVILY; PERRONE, 1998; SAKO, 2000).

Nesse cenário e diante de sua relevância, a influência da confiança nas relações organizacionais e interorganizacionais vem sendo objeto de vários estudos nos últimos anos. Os resultados apontam a sua influência no desempenho, eficácia e eficiência das organizações (MAYERR; DAVIS; SCHOORMAN, 1995), entretanto, a concordância acerca de sua

definição ainda é discutida (ROUSSEAU et al., 1998; McKNIGHT; CHERVANY, 1996).

Mc Evily et al. (2003) sugere que a confiança serve como substituta à hierarquia, atuando como um “princípio organizacional” ou um “mecanismo de coordenação” (BACHMANN, 2001), com função semelhante à do preço ou da hierarquia (BRADACH; ECCLES, 1989). A ideia é que a confiança atua como um mecanismo de governança mais eficiente que produz resultados mais baratos do que a hierarquia.

Bachmann e Zaheer (2006) tratam a confiança a partir de uma comparação entre as abordagens econômica e sociológica acerca do assunto, a partir de uma perspectiva do setor comercial, é construído um argumento para aplicação nos mais diversos setores. Para os autores, diferentemente do entendimento aplicado na abordagem econômica, a confiança é importante nos relacionamentos interorganizacionais, se caracterizando por um mecanismo de coordenação entre as partes envolvidas. Nesse sentido, os autores ainda compreendem que a confiança interorganizacional está ligada a confiança interpessoal e que o uso da confiança não significa estar agindo contra os próprios interesses, e sim que, não usar a confiança é que seria prejudicial aos próprios interesses no longo prazo.

A confiança pode ocorrer em um contexto intraorganizacional, ou seja, dentro de uma mesma organização ou interorganizacional, quando ocorre entre diferentes organizações.

Confiança em um contexto intraorganizacional se relaciona aos comportamentos passíveis de serem praticados dentro de um ambiente de trabalho, compreendendo assim, os comportamentos adotados: na resolução de conflitos, de reconhecimento hierárquicos, de desempenho de colaboradores, de responsabilidade organizacional (TZAFRIR; HAREL, 2002).

Vale ressaltar ainda que, em ambientes intraorganizacionais, a confiança é um fator crítico para promover a colaboração, o engajamento dos funcionários e a eficácia geral da organização. Ela também está diretamente ligada à cultura organizacional, à satisfação dos funcionários e à produtividade.

Geddes (2014) relata que para que a confiança seja estabelecida, é necessário desenvolver uma visão compartilhada e uma base de conhecimento em comum, reconhecendo as diferenças, comprometendo-se com a equidade e respeitando as questões culturais. A confiança possui uma natureza dinâmica e depende da história da relação (IWAI; AZEVEDO, 2016).

A confiança intra-organizacional pode ser observada segundo as seguintes

perspectivas: confiança estratégica, confiança pessoal e confiança organizacional.

A confiança estratégica se relaciona à confiança investida pelos funcionários na alta administração da organização. A confiança pessoal se refere à confiança que os empregados detêm em seus próprios gestores. A confiança organizacional se refere à confiança que as pessoas detêm na organização.

A importância da confiança interpessoal no âmbito organizacional reside nas relações entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos com o propósito de contribuir para uma maior correspondência entre os objetivos propostos (HARTMANN; SLAPNICAR, 2009).

Para Tzafrir e Harel (2002) desenvolver e manter níveis adequados de confiança nas três perspectivas mencionadas é essencial para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização.

Assim, a confiança, tanto nas relações entre organizações como entre indivíduos, está ligada ao desempenho operacional através da governança relacional: a atitude colaborativa entre as partes envolvidas na transação reduz comportamentos aproveitadores, diminuindo assim a necessidade de contratos complexos e dos custos de monitoramento a eles associados (MARIOTTI, 2004).

A seguir é apresentado o quadro 1, que representa um resumo de algumas das principais variáveis a serem consideradas para avaliar a percepção da confiança nos relacionamentos entre os parceiros de negócios.

Quadro 1. Variáveis relacionadas à confiança nos relacionamentos interorganizacionais

Fatores de influência dos relacionamentos interorganizacionais	Variáveis	Referências
Confiança	- Quantidade das transações realizadas entre as empresas. - Frequência das transações. - Montante do valor negociado. - Compartilhamento de informações.	Souza e Rocha (2009). Dekker (2003). Kajuter e Kulmala (2005).

Fonte: Braga e Callado (2023).

4.3 Evolução da mensuração de desempenho

A história da mensuração de desempenho pode ser dividida em dois momentos: o primeiro que se inicia no início do século XIX até os primórdios dos anos 1980, e o segundo

momento que se inicia com o encerramento da fase anterior e se estende aos dias atuais (SOUZA, 2011; BARROS; LIBONATI; BARBOSA, 2012).

Nesse sentido, o pensamento positivista desempenhou um papel fundamental na introdução de métodos científicos na avaliação de desempenho e produtividade nas organizações. Ele promoveu a aplicação da matemática e da análise quantitativa para melhorar os processos operacionais e a eficiência, influenciando tanto o desenvolvimento da Administração Científica como as práticas de gestão contemporâneas (DA CUNHA; CORRÊA, 2013).

Inicialmente, a aferição do desempenho era realizada por meio de indicadores físicos e monetários, até a implementação de indicadores financeiros para avaliar o desempenho organizacional (GASPARETTO, 2003).

Somente por volta dos anos 1980, diante das novas necessidades do mercado e de uma repleta insatisfação dos gestores na aferição do desempenho organizacional, sentiu-se a necessidade de implementação de modelos de desempenho não financeiros (MUNARETTO, 2013), haja vista os modelos tradicionais de desempenho não conceberem uma visão completa e global da avaliação organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; ECCLES, 1991).

Assim, somente entre a década de 80 e 90, os modelos de mensuração de desempenho passam a ser mais balanceados e multidimensional (BOURNE et al., 2000).

Somente a partir da década de 90, a avaliação de desempenho passa de uma visão multidimensional para uma visão gerencial em si. Este momento se volta para a melhoria dos processos organizacionais, e para conferir maior transparência às práticas organizacionais (MUNARETTO, 2013).

4.4 Mensuração de desempenho organizacional

A mensuração de desempenho consiste num tema bastante relevante e de aplicabilidade nos mais diversos tipos de organizações, independentemente de suas classificações e características. Nesse sentido, Azevedo et al. (2011, p. 87) afirmam que “a mensuração de desempenho é, hoje, um processo que está inserto no contexto das organizações, independentemente de seu tipo ou finalidade”.

Drucker (1964, p. 224) já afirmava que atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constituía uma atividade difícil, porém essencial. Nesse sentido, a avaliação de desempenho organizacional é vista de como um dos fatores que contribuem para o sucesso organizacional, podendo ser a solução para melhorar a gestão, eficiência e prosperidade empresarial. Assim, práticas de mensurações de desempenho vêm sendo adotados tanto em instituições privadas quanto em instituições públicas.

Entretanto, diante da dinâmica existente para a avaliação da administração das organizações, avaliar o desempenho organizacional torna-se uma tarefa extremamente complexa (MARTINDELL, 1950, p. 267). Kaplan e Norton (1997, p. 21) reafirmam a dificuldade da avaliação de desempenho organizacional ao descrever que: “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. Salterio e Webb (2003, p. 41) reescrevem o texto da seguinte forma: “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”.

Para avaliação do desempenho organizacional se torna necessário a avaliação de relatórios que contenham as informações apropriadas e significativas acerca desse desempenho (PHATAK, 1995, p. 227)

Um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do sistema de avaliação de desempenho reside na escolha adequada do tipo ou tipos de instrumentos que serão utilizados no processo (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Para os autores De waal, Kourtit e Nijkamp (2009), a de gestão de desempenho é um dos fatores que contribuem de forma significativa para a o sucesso organizacional e para a melhoria do desempenho de seus empregados ou colaboradores.

Muitos estudos acerca do tema relatam benefícios trazidos pela aferição do desempenho organizacional (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), entretanto, a totalidade do seu potencial ainda não é completamente conhecida em termos práticos (BOURNE et al., 2005). Corroboram este entendimento, os autores Olson e Slater (2002, p. 12), ao afirmarem que apesar da grande difusão das avaliações de desempenho, seus métodos têm sido objeto de poucas pesquisas, no que tange a sua real utilidade e eficácia.

Mas o que vem a ser a avaliação de desempenho ou a Performance management (PM)?

De acordo com Santos e Vieira (2008) a prática da avaliação, entendida em seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem.

Para os autores Beer e Ruh (1976) Performance management (PM) se refere a um processo que foca na avaliação e no desenvolvimento e que agrega a participação ativa dos interessados em uma comunicação de via dupla entre processos para criar entendimento mútuo e eliminar problemas.

Armstrong e Baron (1998) definem Performance management como uma estratégia para se alcançar o sucesso organizacional sustentável e melhorar a capacidade individual e de grupo em alcançar os objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho, segundo Lebas (1995), é resultado do desdobramento dos componentes do modelo causal de um sistema organizacional, que levam ao alcance dos objetivos declarados e tem como premissa primordial aferir a eficiência e a eficácia dos resultados de uma empresa.

Para Marras (2000), “a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em área e períodos específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)

Neely (2005, p. 02), por sua vez, define da seguinte forma: “Mensuração de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a efetividade de ações passadas, mediante aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados, gerando informações importantes para que ações preventivas e/ou corretivas sejam tomadas”. Ainda para o autor, um indicador de desempenho pode ser visto como a métrica utilizada para avaliar a eficácia e/ou eficiência de uma ação (NEELY et al., 1995).

Para Callado et al. (2007, p. 6) “Avaliar resultados e desempenhos faz parte do cotidiano. É da natureza humana. O indivíduo analisa seu desempenho no trabalho, o papel que exerce na família e na escola”.

Já Otley (1999, p. 364) define a mensuração de desempenho como: (a) a representação da consecução de objetivos, em uma perspectiva interna à organização ou (b) consideração de diferentes importâncias aos diversos stakeholders ou (c) ainda ser considerado distinto para diferentes organizações, se tornando mais fácil definir o conceito de desempenho do que propriamente avaliá-lo.

Para Pereira (1993), pode-se definir desempenho como, dimensões pelas quais podem ser visualizadas as diversas atividades empresariais.

Diante do exposto, percebe-se embora haja grande quantidade de definições acerca do tema, há uma concordância entre os autores de que a avaliação de desempenho seja um processo contínuo de acompanhamento com foco no desenvolvimento organizacional.

Para Palvarini (2010, p. 04) diante da quantidade de definições acerca de mensuração de desempenho, torna-se necessário a adoção de um meta-modelo de definição e mensuração de desempenho que seja amplo o suficiente para unificar as diferentes abordagens apresentadas, além de contribuir na construção de modelos específicos para a definição e mensuração do desempenho.

Assim, por meio de um meta-modelo se podem apontar módulos a partir dos quais modelos específicos possam ser caracterizados. Nesse sentido, observou-se também que a mensuração de desempenho resulta de uma tarefa multidisciplinar, a qual deverá estar associada às diversas definições do tema com o intuito de estabelecer parâmetros coerentes e à formulação do conceito mais adequado.

Para Morgan e Strong (2003, p. 166) muitas foram as razões para uma evolução da avaliação do desempenho rumo a um enfoque multidimensional. Inicialmente, devido às crescentes dificuldades de ampliação dos lucros empresariais, a avaliação de desempenho com base nos mercados passou a ser um indicador para o crescimento organizacional no futuro. Seguido a este momento, a avaliação de desempenho evoluiu para a utilização de métodos com diferentes particularidades que permitia que se compreendesse os nuances das organizações, perante um mercado competitivo e sedento por informações pelos stakeholders. E, por último, ao se considerar a influência do papel do consumidor e das inovações feitas pelas organizações para atendê-los em todos seus aspectos.

Para Neely et al. (1995) os sistemas de avaliação de desempenho são compostos pelos níveis: indicadores de desempenho, o conjunto de indicadores com sistema, e a relação entre o sistema de medição e seu contexto organizacional. Assim, a mensuração de desempenho não fica adstrita a uma lista de indicadores (BITITCI et al., 2000), uma vez que também contempla todo o alicerce necessário para coletar, compor, classificar, analisar, interpretar e divulgar os dados da empresa (NEELY, 1998).

A avaliação do desempenho vem sendo utilizada, em sua forma tradicional, na aferição de resultados principalmente financeiros, entretanto, alguns autores já compreendem que uma avaliação integrada de desempenho abrangendo não só os aspectos financeiros, como

também a dimensão humana, os processos internos, entre outras, como a forma a mais adequada de mensuração (FACCHINI, 2007).

A literatura enfatiza ainda a necessidade de alinhamento entre a mensuração de desempenho organizacional com a visão, a estratégia e os recursos da empresa (AZZONE et al., 1991; KAPLAN; NORTON, 1993; LYNCH; CROSS, 1991; NEELY ET AL., 2001), a fim de estabelecer uma relação de sinergia entre a avaliação de desempenho e os processos empresariais. Além disso, as avaliações de desempenho devem ser dinâmicas para justificar o seu custeio e capazes de acompanhar as necessidades envolvidas nas tomadas de nas organizações (BOURNE et al., 2000; HAUSER; KATZ, 1998; KENNERLEY & NEELY, 2002; LYNCH & CROSS, 1991).

Dentre algumas das contribuições fornecidas pela avaliação de desempenho, pode-se destacar os relatos de Gil (2011) e Vergara, (2012), ao se referir à avaliação de desempenho como uma oportunidade de identificar a ocorrência de desperdício de potencial do funcionário ou de avaliação de um instrumento com vistas a facilitar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento, bem como um auxílio no sentido de verificar se a aplicação das políticas de recursos humanos estão na direção do alcance de resultados para os funcionários.

No setor público, com a aplicação do conceito da nova gestão pública, medir a performance institucional tornou-se de grande relevância para a aplicação dos princípios da governança moderna, como transparência, accountability e eficiência (SPALKOVA; SPACEK; NEMEC, 2016).

Corroboram este entendimento Suzuki e Gabbi (2009) ao relatarem que a preocupação com a melhoria do desempenho se refletiu também na inclusão do princípio de eficiência na administração pública, na criação de novas configurações das organizações no setor público, tais como: agências executivas e agências reguladoras, além da eliminação do Regime Jurídico Único, tudo isso, com o intuito de fornecer à administração pública maior flexibilidade na gestão de recursos humanos.

4.5 Indicadores de desempenho

4.5.1 Indicadores de desempenho: conceitos, definições e características

Para melhor compreender os conceitos e definições de indicadores de desempenho, torna-se importante revelar o seu entendimento através dos aspectos gerenciais e

organizacionais por meio da análise de desempenho e por sua meta de uso (CALLADO; CALLADO; MENDES, 2015).

A literatura aponta que alguns autores compreendem de forma diferente os conceitos de medidas e indicadores de desempenho. (MOREIRA, 2002; MARR, 2006; LEBAS; EUSKE, 2010).

A exemplo disso, Moreira (2002) trata a medida de desempenho como uma característica qualitativa ou quantitativa, que é usada como modelo para aferir ou analisar um produto, através da comparação. Já Marr (2006) entende que o indicador de desempenho aponta para o nível de desempenho, sem medi-lo. Os autores Lebas e Euske (2010), consideram que a diferença entre indicadores e medidas reside no fato da medida estar atrelada a precisão, enquanto que o indicador, seria menos preciso, contudo, mais robusto de significado, permitindo a aferição de sinais temporais e de sensibilidade.

Entretanto, percebe-se que não há consenso, na literatura, sobre esta diferenciação, haja vista alguns autores compreenderem os indicadores e as medidas de desempenho como sinônimos (HOURNEAUX JÚNIOR, 2010; MUNARETTO, 2013; CHIARETO, 2014), sendo este o entendimento seguido para a aplicação deste estudo.

Relativo as características dos indicadores de desempenho e de acordo com o explicitado nas secções anteriores, verificou-se que os indicadores de desempenho passaram a ser instrumento hábil para a avaliação de desempenho organizacional. Entretanto, autores como: Takashima e Flores (1996), Neely et al. (1997), e Mikusová e Janecková (2010) relataram que para que esses indicadores alcançassem o seu papel de controlar ou aperfeiçoar os processos organizacionais seria necessário atender a um padrão de qualidade.

Nesse sentido, para Mikusová e Janecková (2010) um bom indicador deveria: conter definições claras, fáceis de entender e detalhadas; ser útil; ter custos de produção razoáveis; e ser dedicado a auxiliar na obtenção de informações que apoiem a tomada de decisões.

Takashima e Flores (1996), descrevem que um bom indicador deveria: captar características importantes do produto ou processo por meio de seletividade e representatividade; utilizar linguagem simples e compreensível para que possam ser comunicados a todos os níveis da organização; , com relevância estatística considerável para o produto ou processo; serem rastreáveis e acessíveis através de registros, manutenção e disponibilidade de dados; serem comparáveis; serem baseados em programas e de baixo custo para aquisição.

Diante do apresentado, denota-se a importância conferida dos critérios a serem estabelecidos para a utilização dos indicadores de desempenho. Nesse contexto, pode-se inferir ainda que, os autores que tratam do tema relacionam diferentes objetivos de gestão com os diferentes tipos de informações que devem ser fornecidas, através do uso desses indicadores de desempenho, como um caminho para se atingir os objetivos propostos na definição do indicador de desempenho (PAULA, 2018).

4.5.2 Tipos e classificação dos indicadores de desempenho

Para Wanderley (2002) os indicadores de desempenho utilizados pelas organizações têm mudado substancialmente ao longo dos anos. Nesse sentido, Melo (2014) afirma que tais mudanças são fruto de adequações das avaliações de desempenho às necessidades competitivas dos mercados. Ainda nesse sentido, o uso de indicadores de desempenho tornou-se cada vez mais usual no processo de tomada de decisão e compõe um elemento crucial na gestão de quaisquer organizações com foco em resultado (ARAÚJO; PEREIRA, 2011).

Os indicadores de desempenho podem divergir tanto em sua natureza quanto em sua classificação. A utilização dos indicadores depende do foco e da direção utilizada pelos diversos modelos que compõem o sistema de mensuração da organização. (HOURNEAUX JÚNIOR, 2010; RICCI, 2011; BARROS, 2012; MUNARETTO, 2013; CHIARETO, 2014).

Em suma, pode-se classificar os indicadores de desempenho em: financeiro e não-financeiro (BORTOLUZZI, 2009; CARNEIRO DA CUNHA, 2011; CHIARETO, 2014). Os indicadores financeiros exprimem em numérico os aspectos mensuráveis da organização, diferentemente dos indicadores não-financeiros, que mensuram as atividades em qualquer outra unidade, não monetária (PERERA; HARRISON; POOLE, 1997; DEBUSK; BROWN; KILLOUGH, 2003).

A princípio, a avaliação de desempenho organizacional baseava-se apenas em indicadores financeiros (BUCHELE 1962; KEELEY 1978). O surgimento das novas tecnologias, propiciou o seguimento de novos modelos de negócios, e com isso, a necessidade dos gestores em monitorar o desempenho organizacional com base em outros critérios. Somado a isso, acrescenta-se o avanço das pesquisas científicas e a relevância crescente das avaliações de desempenho que culminaram no desenvolvimento de novos indicadores de

desempenho, não financeiros (CÔRREA 1995; EPSTEIN e WISNER, 2001; BETHLEM, 2002; CRAWFORD, 2002; OESTREICH e BUYTENDIJK, 2008).

Para Worth (2012) a vantagem em utilizar indicadores financeiros reside no fato de se tratar de um aspecto objetivo, além de os dados serem prontamente disponíveis e facilmente separados, em instituições públicas ou privadas, porém o autor argumenta que esses indicadores não conseguem explicar a realidade enfrentada por muitas organizações e defende a utilização de indicadores de desempenho que envolvam diferentes aspectos e não apenas o financeiro.

A literatura aponta uma gama de indicadores financeiros utilizados para avaliar o desempenho das organizações baseado nas informações constantes nas demonstrações contábeis (KRUGER; PETRI, 2013; BEUREN; DALLABONA, 2015). Entretanto, apesar de mais tradicionais os indicadores de desempenho financeiro apresentam várias limitações, a exemplo do fornecimento de informações necessárias para auxiliar os gestores na tomada de decisão, especialmente nos casos de informações de natureza estratégica, já que o uso de indicadores financeiros reflete o desempenho organizacional no passado (CHIARETO, 2014). Corroboram tal entendimento os autores Carvalho e Matias-Pereira (2007) ao relatarem que o uso de indicadores financeiros compromete a capacidade de mensuração de desempenho no futuro por se fundamentar em fatos passados.

O processo de seleção de indicadores de desempenho não é uma tarefa fácil e, para garantir a eficácia do controle sobre as operações pretendidas, torna-se importante adequar as características dos indicadores de desempenho às atividades que estão a ser avaliadas (CALLADO e CALLADO, 2018).

As ferramentas de indicação de desempenho mais conhecidas no meio científico são: *Performance Measurement Matrix* (KEEGAN; EILER; JONES, 1989); *Performance Pyramid System* (LYNCH; CROSS, 1991); *Result and Determinants Framework* (FITZGERALD et al., 1991; FITZGERALD; MOON, 1996); *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996); *Integrated Performance Measurement System* (BITITCI; CARRIE; MCDEVITT, 1997); *Performance Prism* (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002); *Organizational Performance Measurement* (CHENNELL et al., 2000).

Estudos anteriores já relatavam não existir nenhum método ou modelo de avaliação de desempenho que fosse único para tratar todas as variáveis organizacionais. Assim, cabe aos gestores a aplicação de métodos adequados para a mensuração do desempenho

organizacional, a partir da variável a ser analisada. Ressaltando que, os indicadores econômicos e financeiros, por estarem relacionados com a geração de riqueza para a empresa, tendem a ter especial significado, sendo cruciais nos processos de avaliação organizacional. (MACEDO ; MACEDO, 2004).

A seguir, serão explicitados alguns indicadores de desempenho comumente utilizados na literatura, com o objetivo de melhor compreender a estrutura de gestão organizacional que embasa os modelos propostos. São eles: *Balanced Scorecard* – Indicadores Balanceados de Desempenho (KAPLAN e NORTON, 1992), *Management by Objectives* – Administração por Objetivos (DRUCKER, 1954), *Objectives and Key Results* – Objetivos e Resultados – chave (GROOVE, 1995; DOERR, 2018), *Total Quality Management* – Gestão da Qualidade Total (DEMING; EDWARDS, 1982; SHEWHART; DEMING, 1986) e *Triple Bottom Line* – Tripé da Sustentabilidade (ELKINGTON, 1999).

O *Total Quality Management (TQM)* tem sua visão pautada no resultado total da organização (POWELL, 1995). O uso deste indicador foca sua atenção nos processos, entretanto, não tendo como objetivo a estratégia organizacional (JURAN, 1995; HACKMAN; WAGEMAN, 1995).

O *Triple Bottom Line* se constitui em uma estrutura contábil que não foca obrigatoriamente no desenvolvimento da estratégia da organização (ELKINGTON, 1999; SLAPPER; HALL, 2011). Tal indicador centra suas atenções na transparência das atividades empresariais sob as concepções: econômica, social e ambiental (SOUZA, 2011; MUNARETTO, 2013).

O *Objectives and Key Results (OKR)* se trata de um indicador de desempenho originado a partir do estabelecimento de metas desafiadoras, sejam colaborativas e/ou individuais, que contenham objetivos mensuráveis.

O *Balanced Scorecard (BSC)* se constitui em um indicador de desempenho que avalia causas e efeitos a partir da visão em quatro dimensões (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado) dentro da organização, se constituindo em um dos mais populares sistemas de gestão de desempenho (DA CUNHA; JUNIOR; CORREA, 2016). Diferentemente dos modelos supracitados, o *BSC* propõe a estratégia no cerne da gestão organizacional, ao invés do controle ou as métricas (KAPLAN; NORTON, 1992).

O autor Hourneaux Júnior (2005) realizou um estudo com o objetivo de compilar os vários modelos de avaliação de desempenho, surgidos a partir do século XX, os quais foram condensados no quadro 2, apresentado abaixo:

Quadro 2. Evolução dos modelos de aferição de desempenho

DATA DE ORIGEM	MÉTODO	AUTOR (ES)
Início do século XX	Tableau de Bord	Engenheiros franceses
1950	Método Martindell	J. Martindell
1954	Administração por Objetivos	P. Drucker
1970	Buchele	R. Buchele
1986	Avaliação de Desempenho Global	H. L. Côrrea
1987	Prêmio Malcom Baldrige	Foundation for the Malcom Baldrige National Quality Award
1988	Prêmio Europeu de Qualidade	European Foundation for Quality Management
1992	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)	Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade
1990	<i>Balanced Scorecard</i>	R. Kaplan e D. Norton
1994	Método de Rummler e Brache	G. Rummler e A. P. Brach
1997	Skandia Navigator	L. Edvinsson
1999	SIGMA Sustainability Scorecard	British Standards Institution Forum for The Future Accountability UK Department of Trade and Industry

Fonte: Hourneaux Júnior (2005)

4.6 *Balanced Scorecard*

Como já explanado no tópico anterior, os sistemas de gestão estratégica são de extrema relevância para as organizações para auxiliarem os gestores na tomada de decisão. Tais decisões são tomadas com base em aferições do desempenho organizacional, instrumento que se tornou predominante por volta dos anos de 1980, com a utilização de medidas de caráter financeiro (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Um dos instrumentos de aferição de desempenho organizacional é o *Balanced Scorecard* (BSC). Este instrumento foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1997, e sua motivação baseou-se no uso de indicadores de desempenho organizacionais que ultrapassassem as medidas contábeis e financeiras, visto que, tais medidas eram insuficientes para a geração de valor econômico futuro na organização, e os métodos de mensuração

tradicionais eram geralmente sustentados por indicadores contábeis e financeiros que estavam ultrapassados.

Olve et al. (1999) e Soares (2001) corroboram com a ideia de que o *BSC* foi criado porque, na visão dos executivos e gerentes, os relatórios de curto prazo que mediam apenas resultados financeiros não surtiem mais efeitos no que se refere ao futuro de uma organização.

Isso é condizente com o entendimento de Kaplan e Norton (1997) que ratificavam que o *BSC* deixava de ser uma ferramenta de medição para se transformar em um sistema gerencial essencial.

A origem para o estudo de Norton e Kaplan foi a utilização de modelo de desempenho usado por uma multinacional americana. Tal modelo media o índice de crescimento em atividades de melhoria contínua e o seu scorecard, apurados a partir de parâmetros financeiros e operacionais (OLIVEIRA, 2008).

Para Epstein e Manzoni (1998), o *BSC* é consequência da necessidade das organizações na busca da compreensão da complexidade organizacional, fazendo-se crescente seu emprego dentro das empresas.

Entre as contribuições do *BSC* para as organizações estão a constituição e a visualização de medidas de performance que se atentem para a estratégia da empresa. Para isso, o *BSC* deve proporcionar a geração de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais. Desta forma, o *BSC* torna-se uma importante ferramenta para comunicação e promoção do comprometimento da organização com a estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 1996).

Para facilitar a compreensão da estratégia organizacional por todos os membros da empresa, Kaplan e Norton (2000) propuseram o *BSC*. Tal modelo de desempenho sintetiza em um único documento, os indicadores de desempenho sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1992).

Os autores Hauser e Katz (1998, p. 517) inferem que: “toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso”. Assim, percebe-se que cada perspectiva abordada necessita de indicadores de desempenho próprios e característicos, de acordo com as especificidades e necessidades organizacionais. Verifica-se assim, que tais indicadores precisam refletir e materializar a missão e estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1993).

Ao se implementar o *BSC*, as empresas logo percebem não se tratar de um simples

modelo de desempenho, mas sim, de um novo sistema gerencial baseado na visão estratégica organizacional.

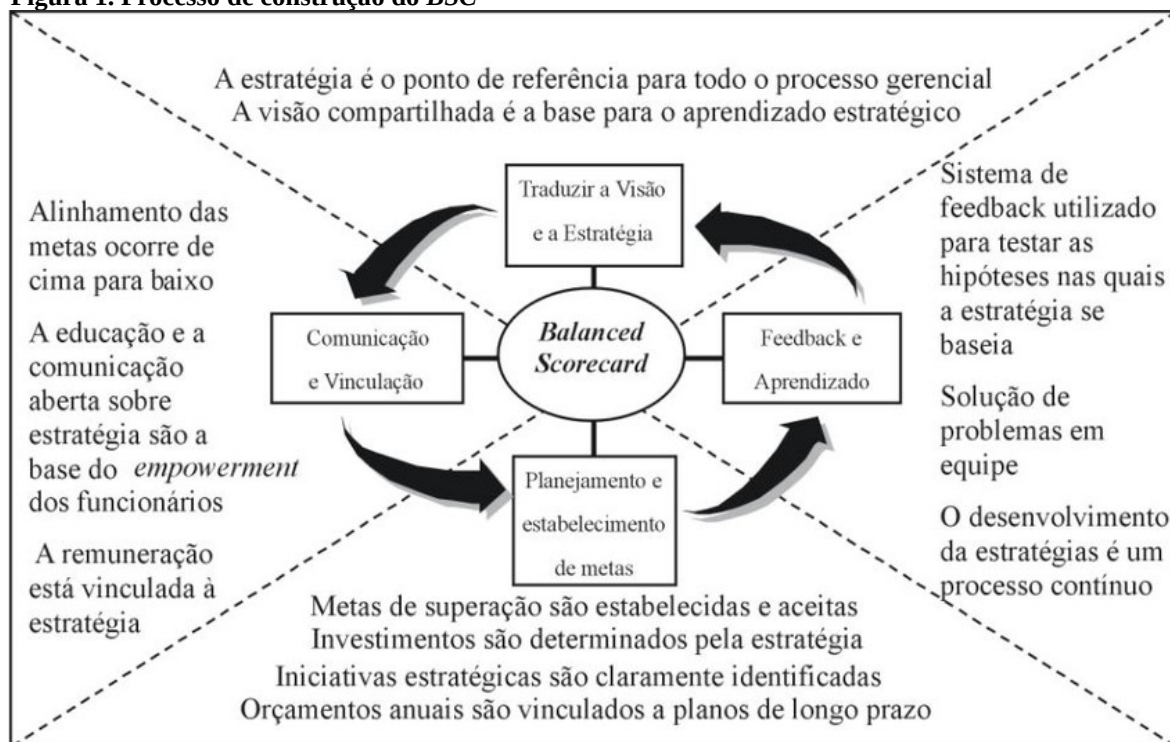
Assim, no ano de 1993, o potencial dessa nova ferramenta de medição começou a ser notado e se constatou também que tal ferramenta permitia não só esclarecer as estratégias organizacionais, como também gerenciá-las, já que sua utilização permitiu instituir: metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1993). Ratificando tal entendimento, Atkinson et al. (2000) afirmam que o *BSC* reflete uma das primeiras tentativas organizada no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho focado nos objetivos da empresa, no auxílio à tomada de decisão e na provisão de um apoio para o aprendizado organizacional.

À medida que se aumenta o interesse por este modelo de aferição de desempenho, mais estudos foram sendo desenvolvidos e técnicas aprimoradas que culminaram no desenvolvimento dos mapas estratégicos.

Kaplan e Norton (2004) inferiram que os mapas estratégicos funcionavam como um instrumento orientado para o auxílio e direcionamento da organização, visando ao alcance da estratégia global definida pela empresa, de uma forma conectada e estabelecida a partir de relações de causa e efeito, obtidas sob quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (SILVA, 2010).

Com base nos estudos elaborados por Kaplan e Norton (1996), o objetivo do *BSC* consiste no alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização, a partir das seguintes ações; 1) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia organizacional; 2) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; 3) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; 4) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A figura 1 ilustra o processo de construção de um *BSC*, o qual se inicia com a identificação e implementação da visão estratégica, seguida pela comunicação dos objetivos e medidas de resultado para toda a organização, para então, dar-se início a propositura das metas e alinhamento das iniciativas estabelecidas, para então, se obter o feedback e aprendizado estratégico gerados.

Figura 1. Processo de construção do BSC

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

As diferentes perspectivas do *BSC* visam o detalhamento da estratégia organizacional de forma clara e objetiva, e apresentando as relações de causa e efeito em vetores de desempenho e sua relação com os aspectos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Santos (2010) aponta que cada perspectiva do *BSC* deve conter seus próprios objetivos, medidas. Estas perspectivas vistas de forma integrada possibilita uma análise da situação atual e futura da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1996) para cada perspectiva delineada no *BSC* é relacionada uma pergunta, a qual deve ser solucionada se a empresa deseja lograr um melhor desempenho organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1997) e Campos (1998), a perspectiva financeira é uma das mais relevantes dentro do *BSC*. Esta perspectiva condensa as consequências econômicas imediatas decorrentes das ações tomadas, além disso, tal perspectiva assume um papel central em relação as demais perspectivas.

Segundo Campos (2001), esta é a perspectiva de especial interesse pelos acionistas, haja vista, a possibilidade de retorno financeiro pelos seus investidores visando atender às

suas expectativas.

Kaplan e Norton (1997) ainda ponderam que os indicadores financeiros devem ser construídos considerando o ciclo de vida em que a empresa se encontra, haja vista, o uso desses indicadores serem diferentes em cada fase do ciclo de vida empresarial (crescimento, sustentação e colheita).

Assim, na fase do crescimento, representada pelo estágio rápido de crescimento empresarial, são utilizados os indicadores de: crescimento das vendas, novos mercados, novos consumidores, novos produtos e serviços, capacitação de funcionários, vendas, distribuição/logística, e a própria manutenção do nível de gastos da organização. (SANTOS, 2010).

A fase de sustentação, caracterizada pelo momento em que a empresa se torna mais consistente no mercado, são utilizados indicadores como: retorno sobre capital investido, lucro operacional e margem bruta (CAMPOS, 2001).

Já na fase de colheita, caracterizada pela recuperação do capital investido, o principal indicador utilizado é o fluxo de caixa, ou seja, é neste momento em que a empresa busca maximizar o retorno sobre os investimentos realizados (SANTOS, 2010).

Abordando as demais perspectivas do BSC, adentramos na perspectiva de clientes. Tal perspectiva visa identificar os segmentos de clientes e mercados, a qual a empresa possa se inserir (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Olve et al. (1999), esta perspectiva tem as seguintes incumbências: criação de valor para os clientes, atendimento as demandas do cliente e sua satisfação. Para os autores em comento, a ótica dos clientes do BSC constitui o “coração do BSC”, uma vez que, a desvalorização do produto ou serviço por seus clientes pode resultar na falência da empresa.

Kaplan e Norton (1997) trabalha a perspectiva dos processos internos a associando diretamente com as medidas e objetivos propostos nas perspectivas financeira e clientes. Nesse sentido, Campos (2001) afirma que essa perspectiva permite que a empresa “ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo de mercado, bem como, satisfazer as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros”. Daí a importância dessa perspectiva dentro do *Balanced Scorecard*.

Por fim, tratamos da perspectiva da aprendizagem e crescimento. Nela, Santos (2010) afirma que tal perspectiva objetiva a indicação da estrutura necessária para assegurar a capacidade de crescimento, inovação e melhorias de longo prazo para a organização.

Atkinson et al. (2000) ainda argumenta que esta perspectiva tem a função de verificar qual o valor empregado em decorrência de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar o conhecimento gerado.

No Brasil, o conceito do *BSC* foi trazido no ano de 2000, por intermédio da empresa de consultoria Symnetics Ltda em parceria com o *Balanced Scorecard Collaborative (BSCOL)*, esta, fundada por Kaplan e Norton após o sucesso do *BSC* em seu país. Tal parceria permitiu a difusão do *BSC* no Brasil, além disso, permitiu um aumento no número de consultorias e treinamento promovidos pela empresa SymScholl (OLIVEIRA, 2008).

Face ao exposto, verifica-se a importância do *BSC* como instrumento de gestão empresarial, capaz de envolver desde a alta cúpula da administração até os mais simples colaboradores da empresa e atuando na promoção da melhoria da performance organizacional.

5. METODOLOGIA

5.1 Método e técnica de pesquisa

Uma das questões cruciais no tocante ao desenvolvimento trabalho de pesquisa se refere à forma como o pesquisador institui seus métodos e como eles serão seguidos. Richardson (1999), define o método de pesquisa, no sentido amplo, como sendo “a seleção de procedimentos ordenados para a descrição e explicação dos fenômenos”.

Importante ressaltar que a pesquisa deve ser esboçada e realizada em conformidade com as normas instituídas para cada método de investigação. Segundo Marconi e Lakatos (2001), o método se consiste nas etapas mais concretas da investigação, onde se busca a explicação geral para os fenômenos estudados.

Para Silva (2003, p.39), “o método constitui etapas dispostas ordenadamente para investigação da verdade, no estudo de uma ciência para atingir determinada finalidade”. O autor Silva (2003) ainda afirma que “a técnica é o modo de fazer de forma mais hábil, segura e perfeita alguma atividade, arte ou ofício”.

Ante ao exposto, o método aplicado nesta pesquisa foi o dedutivo, se utilizando de fonte de dados primários, através da aplicação de questionário em escala likert.

A aplicação de questionário para o estudo, se justifica devido às seguintes vantagens apresentadas por este instrumento: 1) possibilidade do pesquisador abranger um maior número de pessoas e de informações em um curto espaço de tempo; 2) facilidade n o

tratamento dos dados obtidos; 3) o anonimato do respondente, que confere maior liberdade nas respostas com menor possibilidade de risco de influência do pesquisador sobre os dados.

Ainda no que se infere às decisões metodológicas, estas devem ser pautadas com base nas finalidades da investigação, na natureza do objeto de estudo, no rigor da pesquisa e na capacidade analítica e interpretativa dos fenômenos. Vale ressaltar que, o foco metodológico nas pesquisas em ciências sociais varia em função do que se pretende estudar.

Assim, a opção metodológica quanto a sua abordagem, seja quantitativa ou qualitativa, deve ser determinada após a definição do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo a ser realizado. Desse modo, o presente trabalho se pautou no uso do método quantitativo, haja vista a aplicação de quantificações tanto na coleta quanto no tratamento das informações, através da aplicação de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

Para isso, se utilizou de uma abordagem quantitativa dos dados, onde se almejou: 1) garantir a precisão dos resultados; 2) evitar distorções de análise e interpretação; 3) garantir margem de segurança às inferências, como preconizam os autores Kerlinger e Lee (2000) e Richardson (1999).

Em suma, o presente estudo consistiu na avaliação das relações entre variáveis (aspectos da confiança x uso de indicadores de desempenho) já analisadas em estudos anteriores, mas formando uma rede epistemológica pouco explorada, em outras palavras, o presente estudo pretendeu testar relações já analisadas, mas dentro de uma nova rede de relacionamentos com poucos estudos realizados, considerando o ramo de negócios objeto deste estudo.

5.2 Tipificação da Pesquisa

No tocante aos procedimentos de pesquisa, Raupp e Beuren (2006, p. 83), estabelecem que “os procedimentos na pesquisa científica se referem à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”.

Borinelli (2006, p. 48) afirma que: “a tarefa de harmonizar a pesquisa científica dentro de uma determinada classificação não constitui uma tarefa das mais fáceis, uma vez que a taxonomia encontrada na literatura sobre o assunto difere de autor para autor”.

Nesse sentido, Borinelli (2006) *apud* Martins (2002, p. 33), relata que: “conforme o enfoque epistemológico há diferentes gêneros de pesquisa. Não há um único referencial. A

bibliografia sobre metodologia científica apresenta grande número de tipos de estudos, ou pesquisas”.

No que concerne a classificação desta pesquisa quanto a sua natureza, considera-se como básica, haja vista este tipo de pesquisa visar a produção de novos conhecimentos que tenham utilidade para a ciência, porém, sem uma aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesse universal (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos objetivos propostos, esta pesquisa se classifica como exploratória, já que o trabalho abordou os as relações entre a confiança e o desempenho e suas relações interorganizacionais, com o objetivo proporcionar maior intimidade com o problema.

Nesse sentido, Gil (2002) e Marconi e Lakatos (2010) corroboram ao dizer que o intuito da pesquisa exploratória é o de promover maior proximidade com o problema a ser pesquisado.

Ainda no que concerne a classificação da pesquisa quanto aos objetivos propostos, observa-se que tal trabalho ainda se classifica como de natureza descritiva, segundo a qual, o objetivo principal consiste na descrição das características da população ou fenômeno objeto do estudo (SANTOS, 2000).

No presente estudo, a descrição das características consistiu inicialmente na análise do perfil dos respondentes e, posteriormente, na sua percepção sobre as relações da confiança no desempenho organizacional em relações interorganizacionais.

Quanto a abordagem, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, segundo a qual vem a ser definida pelos autores Martins e Theóphilo (2009, p. 107), como sendo “aquelas em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados”. Para isso, tal pesquisa requer a utilização de técnicas de estatística para tratamento dos dados, de acordo com a características das variáveis estudadas (CRESWELL, 2010).

Este estudo se caracteriza ainda por seu objetivo explicativo. Nesse sentido, os autores Collis e Hussey (2005) inferem que neste tipo de pesquisa: “o pesquisador vai além da descrição das características, analisando e explicando por que ou como os fatos estão acontecendo” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24).

Quanto aos procedimentos de pesquisa foi utilizado um *survey*. Babbie (2003) esclarece que os pesquisadores que utilizam *survey* podem elaborar estudos com um número representativo de variáveis, como os utilizados no caso em estudo. Nesse sentido, o *survey* pode ser estruturado mediante a aplicação de um questionário formulado com perguntas

abertas e fechadas, mediante a utilização de escalas ordinais. Desta feita, os formulários foram enviados para os e-mails das empresas investigadas, para se verificar a percepção dos respondentes quanto às informações prestadas.

Como a estratégia de pesquisa utilizada foi de abordagem quantitativa, o presente estudo permitiu o aprendizado de forma mais aprofundada do fenômeno estudados que, neste caso, são representados pela relação entre os aspectos da confiança e o uso dos indicadores de desempenho entre parceiros de negócios, nas autopeças estabelecidas em Recife – PE.

Quanto à sua temporalidade, a pesquisa classifica-se como transversal, já que a coleta dos dados ocorreu em um único momento (SAMPIERI et al., 2013).

O método de análise empregado nesta pesquisa foi a estatística descritiva, para descrever e apresentar as relações entre os aspectos da confiança abordados e o uso de indicadores de desempenho. Também foi utilizada da estatística inferencial para avaliar a existência de correlações significativas entre as variáveis estudadas, mediante a utilização de testes não paramétricos.

O resumo da tipologia da pesquisa é apresentado no quadro apresentado abaixo.

Quadro 3. Tipologia da pesquisa.

TIPOLOGIA	Natureza da pesquisa: Básica
	Objetivos da pesquisa: Exploratória , Descritiva e Explicativa
	Procedimentos da pesquisa: <i>Survey</i>
	Coleta dos dados: Questionário Aplicado
	Abordagem: Quantitativa
	Temporalidade: Transversal.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

5.3 Universo de Pesquisa

O universo de pesquisa, segundo preceitua Marconi e Lakatos (2001), se refere ao conjunto de seres animados ou inanimados que detém pelo menos uma característica em comum. Para Silva (2003), o universo da pesquisa é representado por um conjunto de indivíduos que irão compor o objeto do estudo, ao passo que a amostra é seu subconjunto.

Toledo e Ovalle (2010, p.16), inferem que dentro do universo está a população. Esta é composta por todas as observações que sejam relevantes para o estudo de uma ou mais características dos indivíduos, os quais podem ser se referir a seres animados ou inanimados.

Nesse sentido, foi utilizado como parâmetro para definição da população da pesquisa as empresas cadastradas sob a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) - 45 (Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas), associadas à FIEPE (Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco), afiliadas ao Sindicato de Reparação de Veículos Automotores (SINDIREPA) e estabelecidas no município de Recife – PE, população esta composta por 29 empresas.

Com a população estabelecida, seguiu-se à realização do estudo sob a forma de censo, sendo o questionário objeto deste estudo, enviado para as contas de e-mail registradas na FIEPE (Federação das Indústrias de Pernambuco), mediante o uso da ferramenta Google Forms, no período de 02 a 22 de maio de 2024. Findo este prazo, se obteve uma taxa de retorno de 3,44%.

Diante da baixa taxa de resposta das empresas, foi realizada a aplicação do questionário, mediante a visitação *in loco* em cada uma das empresas participantes que compunham o universo da pesquisa. As visitas ocorreram entre os dias 22 de maio a 01 de julho de 2024. Das 28 empresas visitadas, 17 responderam ao formulário, 2 empresas se recusaram a participar da pesquisa e 9 empresas encontravam-se com suas atividades encerradas ou não foram localizadas no endereço constante do CNJP e da FIEPE. Assim, findo o novo prazo para a coleta de dados, obteve-se uma taxa de retorno de 58,62%.

5.4 Técnica de Coleta de dados

Para realização da pesquisa, utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, a aplicação de questionário estruturado por meio de um levantamento (tipo *survey*), junto a 29 autopeças, estabelecidas no município de Recife – PE, segundo os critérios acima estabelecidos.

De acordo com Malhotra (2012), questionários estruturados se dividem em perguntas dicotômicas, de múltiplas escolhas e de escalas. Para o estudo foram utilizadas questões de múltiplas escolhas e de escalas, caracterizando-se assim, como questionário estruturado.

Segundo Cooper e Schindler (2016) as perguntas de múltiplas escolhas, são adequadas sempre que existir mais de duas opções de respostas, entretanto, o respondente tem que optar por apenas uma delas.

Diferentemente das perguntas de múltiplas escolhas, as perguntas formuladas com uso de escalas se referem aos questionamentos que requerem dos respondentes um

posicionamento sobre cada item apresentado (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O questionário aqui utilizado foi constituído em cinco sessões, abordando um total de 21 perguntas, onde a primeira e a segunda sessão corresponde ao perfil dos respondentes e as informações gerais da empresa, respectivamente.

A terceira sessão investigou as relações interorganizacionais, no tocante aos aspectos da confiança, mensurados em escala tipo likert, de cinco pontos que variavam de 'discordo totalmente' a 'concordo totalmente'.

A quarta sessão verificou as informações acerca da mensuração de desempenho organizacional.

A quinta, e última sessão, consistiu na avaliação da importância conferida aos indicadores de desempenho, segundo as dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, estabelecidas para o *Balanced Scorecard*. Para isso, as perguntas foram elaboradas e organizadas utilizando-se da caixa de classificação, de forma que os respondentes tinham que optar por uma única resposta, considerando uma escala ordinal de concordância de quatro pontos, distribuídas em: 'baixo', 'relativo', 'importante' e 'muito importante'.

A seguir, no quadro 4 é apresentado o desenho metodológico do questionário elaborado.

Quadro 4. Desenho metodológico do questionário

Questionário	Múltiplas escolhas	Escala ordinal de 5 pontos		Escala ordinal de 4 pontos	
	Nº de perguntas	Nº de perguntas	Total de itens analisados	Nº de perguntas	Total de itens analisados
Parte I - Informações do respondente	5				
Parte II - informações da empresa	5				
Parte III - Confiança		7	30		
Parte IV- Relações entre empresas	4				
Parte V- Mensuração de desempenho	3				
Parte VI-				4	35

Indicadores de desempenho					
---------------------------	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Após a elaboração do questionário, foi realizado o pré-teste com o objetivo de contribuir para a assertividade e conformidade dos questionamentos realizados. Marconi e Lakatos (2010) inferem que o pré-teste se propõe a averiguar, com uma parte dos respondentes, a existência de falhas ou erros na formulação dos questionamentos para que possam ser corrigidos antes de sua aplicação definitiva.

Para esta pesquisa, o pré-teste foi realizado e foi validado por especialistas na área, durante o mês de janeiro/2024. Nesse sentido, foi solicitado aos especialistas que apontassem pontos que estivessem com o entendimento ambíguo, no tocante à: coerência das perguntas e afirmações, nível de compreensão, linguagem, estruturação e organização. Confirmou-se a validade de conteúdo, dos construtos e da sua consistência interna.

Encerrada a fase de realização de validação, seguiu-se ao envio definitivo do questionário ao universo, objeto do estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) é no momento da coleta de dados da pesquisa que são aplicados os métodos e os instrumentos que foram elaborados para o desenvolvimento do estudo, juntamente com as técnicas escolhidas, para a obtenção dos dados a serem investigados.

Vergara (2016) infere que é neste instante o leitor reconhece como se almeja obter os dados para resolver a problemática proposta no estudo. Nessa pesquisa, o método de coleta de dados utilizado foi o (*survey*), mediante a aplicação de questionário através do uso da ferramenta do Google Forms, que foram enviados para as contas de e-mail registrados na FIEPE (Federação das Indústrias de Pernambuco), e, posteriormente mediante a visitação *in loco*, a 28 (vinte e oito) das empresas que compunham o universo da pesquisa.

Findo o prazo estabelecido para o envio das respostas do questionário, estes foram organizados e tabulados para obtenção das frequências das respostas obtidas. Posteriormente, seguiu-se a análise dos dados coletados.

5.5 Variáveis investigadas

Nesta seção serão descritas operacionalmente as variáveis utilizadas para a implementação desta pesquisa. Segundo Andrade (2009, p.131), variáveis “são fatores ou circunstâncias que influem direta ou indiretamente sobre o fato ou fenômeno que está sendo investigado”.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a variável pode ser considerada uma categorização ou medida ou uma quantidade que varia. Esta pode assumir uma compreensão funcional que contém ou apresenta valores, características ou atributos em um objeto de estudo, que pode ser submetido a algum tipo de observação e/ou avaliação pelo pesquisador. Para Gil (2002), a variável se refere a tudo que pode assumir diferentes valores ou variadas apreciações que poderão ser avaliados ou explicados, conforme cada caso específico.

Prodanov e Freitas (2013, p. 92) inferem que as variáveis constituem os elementos observáveis, que possuem correlação entre si e estão nas bases de uma pesquisa científica. “As variáveis são, portanto, características observáveis do fenômeno a ser estudado e existem em todos os tipos de pesquisa”.

Gil (2002) infere que as variáveis podem assumir diferentes características, podendo as variáveis serem: quantitativas ou qualitativas. Para o autor, as variáveis quantitativas são aquelas que podem ser medidas, já as qualitativas, se referem as variáveis que podem ser descritas ou explicadas. O autor ainda compreende que as variáveis podem ainda ser: independentes ou dependentes. As variáveis independentes se referem àquelas que não dependem de nenhuma outra medida variável, diferentemente das variáveis dependentes, que são variáveis que dependem de outra variável.

Cooper e Schindler (2016), as variáveis podem ainda ser classificadas segundo a seguinte de escala de medição: nominal, ordinal, de intervalo e de razão. O quadro apresentado abaixo apresenta um resumo de tais variáveis.

Quadro 5 - Escala de medição das variáveis

Tipos de escala	Características dos dados	Operação básica empírica
Nominal	Classificação (categorias mutuamente excludentes e coletivamente exaustivas), mas sem ordem, distância nem origem natural.	Determinação de igualdade.
Ordinal	Classificação e ordem, mas sem distância ou origem natural.	Determinação de maior ou menor valor.
Intervalar	Classificação, ordem e distância, mas sem origem natural	Determinação de igualdade ou diferenças de intervalos

Razão	Classificação, ordem e distância e origem natural.	Determinação de igualdade de razões.
-------	--	--------------------------------------

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2016, p. 252)

Com o intuito de alcançar os objetivos apresentados na pesquisa, o estudo utilizou variáveis em escalas ordinais e nominais. No tocante à escala nominal, Gerhardt e Silveira (2009), apontam esta escala como sendo o nível básico das variáveis da pesquisa em relação às demais escalas. Segundo Shaughnessy et al. (2012, p. 129) esta escala visa “categorizar um evento entre várias categorias discretas”. Cooper e Schindler (2016) enfatizam que as escalas nominais são frequentemente utilizadas em estudos de levantamento, o que permite fundamentar a utilização deste tipo de variável.

No presente estudo foram também utilizados variáveis ordinais. Segundo Shaughnessy et al. (2012, p. 129) “uma escala ordinal envolve ordenar ou classificar os eventos a serem avaliados. De acordo com Barbosa e Milone (2004), as variáveis ordinais são grandezas estruturadas com base na: ordem, posição hierárquica, classificação ou sequência. Para esta pesquisa, foram considerados oito grupos de variáveis. As partes I e II do questionário aplicado consistiram em identificar as características dos respondentes e as informações gerais da empresa, respectivamente, sendo formado por nove variáveis, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Variáveis relativas às características dos respondentes e da empresa

Variável	Escala de Mensuração
Idade	Ordinal
Sexo	Nominal
Nível de escolaridade	Ordinal
Experiência profissional	Ordinal
Tempo de atuação na empresa	Ordinal
Tempo de atuação da empresa no mercado	Ordinal
Abrangência do mercado explorado	Ordinal
Faturamento anual Bruto	Ordinal
Número de empregados	Ordinal

Fonte: Adaptado de Barros (2018).

Após a caracterização dos respondentes e da empresa, seguiu-se às informações sobre as relações interorganizacionais, no tocante à confiança. Esta terceira parte do questionário, foi constituída por grupos de variáveis, aos quais os respondentes deviam apontar em escala ordinal de cinco pontos seu nível de concordância sobre cada item perguntado, que variava de ‘discordo totalmente’ (1) até ‘concordo totalmente’ (5), com o intuito de avaliar o grau

de concordância do respondente acerca da intensidade de cada construto avaliado pelos gestores das autopeças estudadas sobre a organização parceira.

A construção da escala de mensuração do construto confiança para este estudo foi baseada na escala de Zaheer, McEvily e Perrone (1998), já que os autores mensuram a confiança nos dois níveis de análise propostos neste estudo, ou seja, através das confianças nos níveis interpessoal e interorganizacional. Para isso, estes autores desenvolveram a sua escala baseada no instrumento de mensuração concebido e validado por Rempel, Holmes e Zanna (1985) e modificado *a posteriori* por Rempel e Holmes (1986). Eles expressam que optaram por tal instrumento como suporte por ser destinado a analisar a confiança num relacionamento pessoal restrito mais do que numa orientação genérica de confiança. Estes autores eliminaram e adaptaram o instrumento para a aplicação no contexto de relacionamento interorganizacionais ao alternar o objeto de referência da confiança.

Em relação à confiança, foram investigados os seguintes atributos: competência, integridade, fontes de confiança, confiança como instituição, disfunções da confiança, táticas contra a rigidez da confiança e confiança e governança.

Relativa à competência como aspecto da confiança, os respondentes foram questionados acerca da variáveis apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 7 - Variáveis relativas à percepção da competência dos parceiros de negócios

Variável	Descrição da variável	Escala de mensuração
Reliability	Se refere à confiabilidade nas relações interorganizacionais	Ordinal
Technical skills	Se refere às habilidades e os conhecimentos necessários para executar tarefas específicas	Ordinal
Experience	Se refere à experiência do parceiro de negócios	Ordinal
Quality	Se refere à conformidade e adequação aos objetivos pretendidos	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ainda no tocante à confiança nas relações interorganizacionais, os respondentes foram questionados acerca da integridade de seus parceiros de negócios, segundo as seguintes variáveis abaixo elencadas:

Quadro 8 - Variáveis relativas à percepção da integridade dos parceiros de negócios

Variável	Descrição da variável	Escala de mensuração
Reputação	Se refere ao vínculo de confiança estabelecido entre os parceiros de negócios	Ordinal

Abertura	Se refere ao tempo de existência da organização	Ordinal
Credibilidade	Se refere ao grau de confiança conferido à organização	Ordinal
Honestidade	Se refere ao cumprimento dos compromissos assumidos pela organização	Ordinal
Justiça	Se refere à admissão do que é justo, correto.	Ordinal
Compatibilidade de objetivos	Se refere à semelhança de objetivos entre as organizações	Ordinal
Comunicação	Se refere à capacidade de transmissão de mensagens entre as organizações	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Foram estudadas as fontes de percepção da confiança, relativo aos seguintes constructos: tipo, intensidade, qualidade e tempo das relações interorganizacionais, conforme apresentado abaixo:

Quadro 9 - Variáveis relativas às fontes de percepção da confiança

Variável	Descrição da variável	Escala de mensuração
Tipo de relação	Se refere à espécie de relação estabelecida entre as empresas	Ordinal
Intensidade da relação	Se refere à ao grau de ligação estabelecido entre as empresas	Ordinal
Qualidade da relação	Se refere ao conjunto de particularidade oriundas das relações entre as empresas	Ordinal
Tempo da relação	Se refere ao período da relação entre as empresas	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Concernente à confiança como instituição, foram estudadas as variáveis: fundo operacional, rotinas, objetivos e valores, de acordo com o quadro exposto abaixo:

Quadro 10 - Variáveis relativas às fontes de percepção da confiança

Variável	Descrição da variável	Escala de mensuração
Função Operacional	Se refere à execução de tarefas e práticas necessárias para o funcionamento da empresa	Ordinal
Rotinas	Se refere ao hábito de realização das tarefas	Ordinal
Objetivos	Se refere ao propósito que se almeja atingir	Ordinal
Valores	Se refere aos padrões sociais aceitos pela empresa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Este estudo avaliou ainda as disfunções da confiança, assim entendido como sendo os problemas decorrentes da relação de confiança entre os parceiros de negócios. Nesse

contexto, foram avaliadas as variáveis: falta de objetividade, criatividade inibida, confiança excessiva e ignorar evidências, sintetizadas no quadro abaixo:

Quadro 11 - Variáveis relativas às disfunções da confiança

Variável	Descrição da variável	Escala de mensuração
Falta de objetividade	Se refere à ausência de assertividade na empresa	Ordinal
Criatividade inibida	Se refere à diminuição da inventividade na empresa	Ordinal
Confiança excessiva	Se refere à segurança excessiva depositada na empresa	Ordinal
Ignorar evidências	Se refere ao desprezo aos indicadores utilizados pela empresa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Foram examinadas as seguintes táticas contra rigidez da confiança reunidas no quadro listado abaixo:

Quadro 12- Variáveis relativas às táticas contra rigidez da confiança

Variável	Descrição da variável	Escala de mensuração
Competição	Se refere à disputa entre as empresas	Ordinal
Acomodação	Se refere ao comportamento improdutivo da empresa	Ordinal
Evitar confronto	Se refere ao comportamento que vise a geração de conflito	Ordinal
Colaboração	Se refere à formação de parcerias, objetivando a produção de melhores resultados	Ordinal
Exposição à risco	Se refere ao aumento de exposição às situações de perigo da empresa	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Por fim, foram tratadas as formas de relações entre a confiança e a governança, nas seguintes perspectivas: substitutas entre si e complementares, segundo o disposto no quadro ora apresentado a seguir:

Quadro 13- Variáveis relativas às formas de relações entre confiança e governança

Variável	Descrição da variável	Escala de mensuração
Substitutas entre si	Se refere às relações que competem entre si	Ordinal
Complementares	Se refere às relações se somam entre si	Ordinal

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após a caracterização das relações interorganizacionais, baseadas nos estudos dos constructos da confiança, seguiu-se ao estudo acerca da mensuração do desempenho

organizacional, avaliados a partir de questionamentos de múltiplas escolhas, e subsequentemente dos seus indicadores de desempenho, inferido a partir das dimensões: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, estabelecidas para o *Balanced Scorecard (BSC)*.

Desta feita, foram analisados 10 indicadores para a dimensão financeira, 09 indicadores para as dimensões clientes, 09 para processos internos e 07 indicadores para a dimensão aprendizagem e crescimento no desenvolvimento do *BSC*, objeto deste estudo.

Outrossim, cada indicador de desempenho apresentado foi avaliado, no tocante ao nível de importância conferido a cada um dos indicadores avaliados, distribuídos em escala de quatro pontos, variando de ‘baixo’ (1) a ‘muito importante’ (4).

A escolha dos indicadores teve como ponto de partida os estudos empíricos já existentes. A seguir, é apresentado o quadro 15 abaixo, contemplando todas os indicadores estudados, sob as perspectivas supracitadas.

Quadro 14 – Lista de indicadores investigados no BSC

Indicadores - Dimensão Financeira	Indicadores - Dimensão Clientes	Indicadores - Dimensão Processos Internos	Indicadores - Dimensão Aprendizagem e Crescimento
Lucratividade	Quantidade de clientes	Tempo de realização das operações	Produtividade dos empregados
Rentabilidade	Novos clientes	Flexibilidade de entrega	Satisfação dos empregados
Crescimento das vendas	Qualidade dos produtos	Tempo de estocagem	Rotatividade de empregados
Custos totais	Preço dos produtos	Fornecedores	Flexibilidade dos empregados
Custos unitários	Devolução de produtos	Flexibilidade de volume operacional	Inovação nos produtos
Custos de entrega	Tempo de entrega	Uso da capacidade instalada	Investimentos em treinamento
Fluxo de caixa	Pontualidade de entrega	Pós-venda	Gestão de risco
Custos dos pedidos	Responsividade	Entregas no prazo	-
Retorno do investimento	Crescimento da participação de mercado	Desperdícios	-
Inventários	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

5.6 Técnicas para análise estatística de dados

O desenvolvimento da pesquisa ocorreu mediante a aplicação de testes estatísticos para as variáveis investigadas, as quais foram organizadas e consideradas conforme suas particularidades.

De acordo com os objetivos propostos neste trabalho e de acordo com a taxa de resposta obtida na pesquisa, foi possível determinar os métodos e testes estatísticos utilizados na pesquisa.

A pesquisa se desenvolveu em duas fases de análises, a primeira consistiu na análise da estatística descritiva dos dados e a segunda mediante a aplicação dos testes estatísticos.

Ressalta-se que, o propósito da análise estatística é conhecer a população, obtida a partir de uma amostra representativa da população a ser estudada, em um processo denominado inferência (FERNANDES, 1999).

A inferência acolhe como parâmetro modelos populacionais baseadas na distribuição normal da população. As análises paramétricas pressupõem que as informações são quantitativas, avaliadas em um intervalo mínimo, apresentando uma distribuição simétrica, com uma probabilidade normal e com uma boa representação do tamanho da população. No entanto, em situações em que esses requisitos não são atendidos, se torna necessária a aplicação de testes estatísticos não paramétricos, os quais podem ser aplicados em amostras pequenas e/ou com distribuição de probabilidade desconhecida (FERNANDES, 1999).

Como já relatado anteriormente, os testes estatísticos podem ser: paramétricos ou não paramétricos, de acordo com as características da amostra estudada. Marôco (2011), especifica que quando se trata de testes paramétricos, em geral, se utilizam variáveis intervalares ou variáveis do tipo razão.

Para Vieira (2011), os testes paramétricos podem representar pequenas violações das hipóteses estabelecidas; se isso acontecer, os resultados serão considerados inválidos, especialmente em amostras de tamanho médio ou grande. Relativo aos testes não paramétricos, estes incluem um número menor de hipóteses, e quanto ao formato da distribuição das variáveis ordinais e nominais, sem estímulo aos parâmetros (POLIT; BECK, 2016).

Para o estudo foram utilizadas apenas variáveis nominais e ordinais foram utilizadas, tendo sido realizado o uso de testes estatísticos não paramétricos. Nesse sentido, optou-se por utilizar o testes não paramétricos de Correlação Spearman, ao nível de significância de 95% ($p=0,05$).

Todos os resultados e procedimentos foram realizados mediante a utilização do software computacional Statistica, versão 11.

O Quadro 16 apresentada o desenho metodológico para análise dos dados utilizado

para o desenvolvimento deste estudo.

Quadro 15. Método para análise dos dados

Técnicas para análise dos dados	Estatística descritiva
	Teste de correlação de <i>Spearman</i>
Software utilizado	<i>Statistica</i> versão 11

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O objetivo do teste de correlação de Spearman é avaliar a correlação entre duas ou mais variáveis. Esta é uma alternativa não paramétrica à correlação de Pearson para variáveis ordinais (SPIEGEL; STEPHENS, 2009).

Em geral, o procedimento aplicado ao coeficiente de Correlação de Pearson é usado para testar hipóteses sobre o coeficiente de Correlação de Spearman. Entretanto, a Correlação de Pearson apenas é apropriada quando as variáveis são quantitativas (SPIEGEL; STEPHENS, 2009).

Insta salientar que a Correlação de Spearman não se importa com assimetrias na distribuição ou com a existência de outliers, não sendo necessário que os dados sejam provenientes de duas distribuições normais (SPIEGEL, 1975).

A análise das relações entre a confiança e os indicadores de desempenho entre parceiros de negócios foi realizada através do coeficiente de Correlação de Spearman, sem a utilização de variáveis dependentes ou independentes, dado que este teste infere apenas a intensidade das relações estabelecidas, não se prendendo ao sentido da relação entre as variáveis.

O valor da correlação (r) está estabelecido entre -1 e +1, com $r = 0$, correspondendo a não associação (MORETTIN; BUSSAB, 2013). Valores positivos de (r) indicam uma correlação positiva, em que à medida que cresce uma variável a outra também cresce. Já os valores negativos de (r) implicam em associações negativas entre as variáveis, em que à medida que uma variável cresce a outra diminui.

Outrossim, quanto maior o valor de (r), positivo ou negativo, mais intensa é a correlação. Portanto, se (r) for igual a 1 ou -1, todos os pontos em um gráfico de dispersão se alinham em uma linha reta. Em contrapartida, se $r = 0$, não há nenhuma relação linear.

O Quadro 16 resume os níveis de correlação estabelecido entre as variáveis e sua interpretação.

Quadro16. Interpretação dos coeficientes de correlação.

Valor de r (+ ou -)	Interpretação
0.00 a 0.19	Uma correlação bem fraca
0.20 a 0.39	Uma correlação fraca
0.40 a 0.69	Uma correlação moderada
0.70 a 0.89	Uma correlação forte
0.90 a 1.00	Uma correlação muito forte

Fonte: Adaptado de Morettin e Bussab (2013).

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Descrição do perfil do respondente e da empresa

6.1.1 Perfil dos respondentes

Visando atender ao primeiro objetivo proposto para o estudo, a primeira parte da análise descritiva buscou traçar o perfil dos respondentes. O público ao qual os questionários foram direcionados foram os gestores das autopeças associados à FIEPE e à SINDIREPA, domiciliadas no município de Recife-PE.

Diversos estudos foram encontrados na literatura que abordam a temática das relações interorganizacionais em autopeças, entretanto, tais estudos são de natureza qualitativa, realizadas através de estudos de casos. Diferentemente dos estudos encontrados na literatura, esta pesquisa se propôs a estudar de forma quantitativa as relações inteorganizacionais entre autopeças e seus fornecedores, de forma a descrever de forma mais abrangente os mecanismos e comportamentos utilizados nesse tipo de relação.

A Tabela 1 apresenta a frequência correspondente a idade dos respondentes.

Tabela 1 - Distribuição de frequência referente à idade dos respondentes

Idade	Frequência	Frequência relativa (%)
Até 30 anos	4	23,52
Entre 31 e 40 anos	4	23,52
Entre 41 e 50 anos	6	35,29
Maior que 50 anos	3	17,64
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Com base nos dados da Tabela 1, a maioria dos respondentes tem entre 41 a 50 anos

(35,29%), seguidas pelas categorias de até 30 anos (23,52%) e entre 31 e 40 anos (23,52%). O estudo revela um alto percentual de respondentes com menos de 50 anos, nas empresas do segmento estudado.

A Tabela 2 apresenta a frequência correspondente ao sexo dos respondentes.

Tabela 2 - Distribuição de frequência referente ao sexo dos respondentes

Sexo	Frequência	Frequência relativa (%)
Masculino	8	47,05
Feminino	9	52,94
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Com base nos dados da Tabela 2, o número de respondentes do sexo feminino representa a maioria dos respondentes (52,94%).

A Tabela 3 apresenta a frequência correspondente ao nível de escolaridade dos respondentes.

Tabela 3 - Distribuição de frequência referente ao nível de escolaridade dos respondentes

Nível de escolaridade	Frequência	Frequência relativa (%)
Fundamental	-	-
Médio	6	35,29
Superior - graduação	11	64,70
Pós-graduação	-	-
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Com relação ao grau de instrução, observa-se que a maioria dos respondentes (64,70%) possuem nível superior completo. Entretanto, um grande percentual dos respondentes possui o nível médio de escolaridade (35,29%). Esse achado é corroborado por Xavier Filho (2011), o qual relatou em seu estudo que a maioria dos respondentes (88%) que atuavam no segmento de autopeças em Pernambuco possuíam nível médio ou superior de escolaridade.

Munarin et al. (2013) revelaram em seu estudo que 91% dos respondentes que atuavam em autopeças era constituído por profissionais de nível médio e superior completo.

A Tabela 4 apresenta a frequência correspondente experiência profissional dos respondentes.

Tabela 4 - Distribuição de frequência referente à experiência profissional dos respondentes

Experiência profissional	Frequência	Frequência relativa (%)
Até 10 anos	9	52,94
Entre 11 e 20 anos	2	11,76
Maior que 20 anos	6	35,29
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Relativo à experiência profissional dos respondentes, identifica-se que a maioria dos respondentes (52,94%) possui até 10 anos de experiência, conforme apresentado na tabela 4.

A Tabela 5 apresenta a distribuição de frequência referente ao tempo de atuação dos respondentes nas empresas

Tabela 5 - Distribuição de frequência referente ao tempo de atuação dos respondentes na empresa

Tempo de atuação do respondente	Frequência	Frequência relativa (%)
Até 10 anos	13	76,47
Entre 11 e 20 anos	2	11,76
Maior que 20 anos	2	11,76
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Nesse quesito, a maioria dos respondentes alega apresentar menos de 10 anos de atuação na empresa investigada. Tal resultado expressa um alto percentual de jovens atuando na gestão organizacional das empresas que atuam no setor de autopeças.

6.1.2 Perfil das empresas

Relativo ao perfil das empresas investigadas, buscou-se identificar o seu tempo de existência no mercado, a abrangência, faturamento e número de funcionários cadastrados.

Quanto ao tempo de atividade da empresa no mercado, obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 6 - Distribuição de frequência referente ao tempo de atividade das empresas no mercado

Tempo de atuação da empresa	Frequência	Frequência relativa (%)
Até 10 anos	-	-
Entre 11 e 20 anos	5	29,41

Maior que 20 anos	12	70,58
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

As empresas pesquisadas possuem em sua maioria (70,58%), mais de 20 anos de existência no mercado, enquanto (29,41%) possuem entre 11 a 20 anos de funcionamento. Dos resultados, depreende-se que a maioria das empresas pesquisadas existe há mais de 20 anos, estando portanto, consolidadas no mercado abrangido.

A seguir, a tabela 7 apresenta a distribuição de frequência quanto à abrangência do mercado explorado pela empresa.

Tabela 7 - Distribuição de frequência referente à abrangência do mercado explorado pela empresa

Abrangência de mercado	Frequência	Frequência relativa (%)
Mercado local	14	82,35
Mercado regional	3	17,64
Mercado nacional	-	-
Mercado internacional	-	-
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Com relação ao critério investigado, constatou-se que a maioria das empresas atuam no mercado local (82,35%), seguido pelo mercado regional (17,64%). Não foram relacionadas autopeças que atuassem nos níveis nacional e internacional, nas empresas pesquisadas.

A Tabela 8 apresenta a distribuição de frequência quanto ao faturamento bruto auferido pela empresa.

Tabela 8 - Distribuição de frequência referente ao faturamento bruto da empresa

Faturamento bruto	Frequência	Frequência relativa (%)
Até R\$ 360.000,00	9	52,94
Entre R\$ 360.000, 00 até R\$ 3.600.000,00	7	41,17
Entre R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00	1	5,88
Acima de R\$ 16.000.000,00	-	-
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

De acordo com o faturamento bruto anual das empresas, observa-se que a maioria das

empresas (52,94%) apresenta faturamento de até R\$ 360.000,00, classificando-se mediante os termos da Lei Complementar nº 123/2006, como microempresa, seguido por (41,17%) das empresas respondentes, cujo faturamento gira entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00, classificando-as, mediante os termos da Lei complementar supracitada, como EPP (Empresa de Pequeno Porte).

Achado semelhante foi identificado no estudo de Munarin et al. (2013) ao constatar que 64% das empresas participantes do segmento estudado eram formadas por microempresas, seguido por 36% de empresas de pequeno porte.

A Tabela 9 apresenta a distribuição de frequência quanto ao número de funcionários da empresa.

Tabela 9 - Distribuição de frequência referente ao número de empregados da empresa

Nº de empregados	Frequência	Frequência relativa (%)
Até 19 empregados	16	94,11
Acima de 19 até 99 empregados	1	5,88
Acima de 99 até 499 empregados	-	-
Acima de 499 empregados	-	-
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Relativo ao número de funcionários existente na empresa, observa-se que a maioria das empresas respondentes (94,11%) possuem até 19 funcionários e apenas uma empresa (5,88%) apresenta número de funcionários estabelecido ente 19 a 99 funcionários. Tal fato é corroborado por Munarin et al. (2013) ao inferir que a maioria das empresas do segmento estudado possuíam de 03 até 13 funcionários cadastrados.

6.1.3 Aspectos da confiança nas relações interorganizacionais

Concernente às relações interorganizacionais (RIO) entre as autopeças pesquisadas e seus fornecedores, foram analisadas questões pertinentes à: competência, integridade, fontes de confiança, confiança como instituição, disfunções da confiança, táticas contra rigidez da confiança e aspectos da confiança e governança, oriundos desta relação, que serão abordados nos tópicos a seguir. Tais aspectos da confiança foram tratados em escala ordinal de 5 pontos,

variando de ‘discordo totalmente’ a ‘concordo totalmente’.

Serão apresentadas a seguir, as análises da estatística descritiva oriundas das relações de confiança entre os parceiros de negócios do segmento estudado. A confiança, como já mencionada anteriormente, foi investigada sob os sete aspectos que serão visualizados nas tabelas 10 a 16, bem como os resultados de suas frequências.

Nesse sentido, estudos recentes e semelhantes ao objeto desta pesquisa foram realizados por Braga e Callado (2023) em empresas de Tecnologia da informação e comunicação e se constituem em uma importante base de dados para a discussão dos resultados aqui encontrados.

A seguir, a tabela 10 apresenta os resultados da competência como aspecto da confiança, analisados sob os seguintes aspectos: reliability, technical skills, experience e quality.

Tabela 10 - Distribuição da frequência referente à confiança nos parceiros de negócios considerando sua competência

Competência dos parceiros de negócios	Nível de concordância					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	
Reliability	-	1	12	1	3	17
Technical skills	-	2	12	1	2	17
Experience	-	1	7	3	6	17
Quality	-	-	3	5	9	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Relativo à importância conferida à reliability nas relações entre as autopeças com seus parceiros de negócios, identifica-se que a maioria dos respondentes (12) é indiferente a tal atributo, seguido por (3) respondentes que concordam totalmente com a sua importância, (1) que concorda e (1) um que discorda de sua importância nas RIO.

No tocante à importância conferida à technical skills nas relações entre as autopeças com seus parceiros de negócios, identifica-se que a maioria dos respondentes (12) é indiferente a tal atributo, seguido por (2) respondentes que concordam totalmente com a sua importância, (2) que discordam e, por fim, (1) um respondente que concorda com a sua importância nas RIO.

No atributo experience, foram obtidos os seguintes resultados: (7) respondentes são indiferentes, (6) concordam totalmente com a importância do constructo, seguidos por (3)

respondentes que concordam e (1) que discorda da relevância de tal atributo.

Com relação à quality, identificou-se os seguintes resultados: (9) respondentes concordam totalmente com a importância conferida ao constructo, seguido por (5) respondentes que concordam com tal importância e (3) que são indiferentes a questão analisada.

Relativo aos constructos analisados, no tocante, a competência dos parceiros de negócios nas RIO estabelecidas entre as autopeças e seu(s) fornecedor(es), os atributos que se mostraram relevantes segundo a percepção dos respondentes foram: quality e experience. Os demais constructos analisados na pesquisa não foram considerados relevantes no estabelecimento das RIO.

Na tabela a seguir, são apresentados os resultados relativos a integridade dos parceiros de negócios.

Tabela 11 - Distribuição da frequência referente à confiança nos parceiros de negócios considerando sua integridade

Integridade dos parceiros de negócios	Nível de concordância					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	
Reputação	-	1	2	1	13	17
Abertura	-	3	4	2	8	17
Credibilidade	-	1	2	2	12	17
Honestidade	-	1	1	2	13	17
Justiça	-	1	2	2	12	17
Compatibilidade	-	1	2	2	12	17
Comunicação	-	1	3	1	12	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na análise das variáveis estudadas, relativa a percepção da integridade nas relações inteorganizacionais estabelecidas entre as autopeças e parceiros de negócios, identifica-se que, para a maioria dos respondentes, que todas as variáveis abordadas foram percebidas com concordância ou concordância total acerca da sua relevância nas RIO, conforme resultado apresentado a seguir: reputação (14), abertura (10), credibilidade (14), honestidade (15), justiça (14), compatibilidade (14) e comunicação (13).

Os respondentes são indiferentes à percepção das variáveis analisadas, nas seguintes frequências: reputação (2), abertura (4), credibilidade (2), honestidade (1), justiça (2), compatibilidade (2) e comunicação (3). Dos resultados da tabela supracitada, depreende-se

ainda que (1) dos respondentes discorda da relevância de todas as variáveis analisadas, exceto pela variável abertura, cujo número de respondentes corresponde a (3).

Em suma, os resultados apontaram que dentre as variáveis analisadas, a abertura da empresa se mostra menos relevante na seleção do fornecedor para as autopeças participantes deste estudo, enquanto que, todas os demais constructos analisados obtiveram praticamente o mesmo grau de relevância nas RIO estudadas.

Estes resultados são consistentes com os estudos desenvolvidos por Möller et al. (2011), segundo a qual a confiança pode se desenvolver fundamentada nas informações disponíveis no mercado, como a reputação e nas experiências oriundas de transações anteriores.

A seguir, são apresentados os resultados relativos às fontes de percepção sobre a confiança.

Tabela 12 - Distribuição da frequência eferente à confiança nos parceiros de negócios considerando as fontes de confiança

Fontes de confiança	Nível de concordância					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	
Tipos de relações	-	-	4	2	11	17
Intensidade das relações	-	-	4	2	11	17
Qualidade das relações	-	-	4	2	11	17
Tempo das relações	-	-	4	2	11	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na análise das variáveis estudadas, relativa as fontes de percepção sobre a confiança nas relações inteorganizacionais estabelecidas entre as autopeças e seus parceiros de negócios, identifica-se que a maioria dos respondentes, para todas as variáveis analisadas, concordam ou concordam totalmente acerca da sua relevância nas RIO, conforme resultado apresentado a seguir: tipos de relações (13), intensidade das relações (13), qualidade das relações (13) e tempo das relações (13).

Nenhum dos respondentes discordou ou discordou completamente dos constructos analisados e cerca de (4) dos respondentes inferiram que são indiferentes às variáveis supracitadas.

Sendo assim, denota-se desse resultado que os constructos analisados acerca das

fontes de percepção sobre a confiança exercem um importante papel na seleção dos parceiros de negócios entre as empresas pesquisadas. Tais resultados são corroborados pela literatura ao se identificar que o nível de confiança pode ser aferido por meio da mensuração do valor da transação, da quantidade e da frequência das negociações (SOUZA; ROCHA, 2009).

A seguir, são apresentados os resultados relativos à confiança como instituição.

Tabela 13 - Distribuição da frequência relativa da confiança como instituição

Confiança como instituição	Nível de concordância					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	
Funções operacionais	-	2	5	2	8	17
Rotinas	-	1	5	3	8	17
Objetivos	-	-	3	4	10	17
Valores	-	1	3	3	10	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Da análise dos resultados, pode-se inferir que a maioria dos respondentes, para todas as variáveis avaliadas, concordam ou concordam totalmente acerca da sua relevância nas RIO, conforme resultado apresentado a seguir: funções operacionais (10), rotinas (11), objetivos (14) e valores (13).

Importante ressaltar que, parte dos respondentes são indiferentes aos constructos analisados, nas seguintes frequências: funções operacionais (5), rotinas (5), objetivos (3) e valores (3). O estudo ainda revela que nenhum respondente discorda completamente dos constructos apresentados, entretanto, foi observado que alguns respondentes discordam da confiança como instituição, nos seguintes aspectos: funções operacionais (2), rotinas (1) e valores (1).

Mais uma vez, depreende-se dos resultados analisados, uma ampla aceitação dos respondentes na relevância dos constructos analisados para a determinação da confiança como instituição.

Corroboram tal entendimento os autores Aguiar, Rezende e Souza (2008) ao apontar como princípios imprescindíveis nas relações interorganizacionais a interdependência, a estabilidade, a cooperação, a confiança e os benefícios mútuos. Neste cenário, ganha importância a construção de valores, através do estabelecimento de relações adequadas entre comprador e fornecedor (SLAGMULDER, 2002).

A literatura ainda aponta que a confiança atua como um elemento que diminui comportamentos oportunistas, favorecendo assim a troca de conhecimentos e informações. Isso reduz a apreensão quanto ao oportunismo entre as partes envolvidas. Adicionalmente, a confiança ajuda a minimizar conflitos potenciais e estimula um intercâmbio de informações mais preciso, contínuo e substancial entre os colaboradores (SANTOS; OLIVEIRA, 2019).

Na tabela a seguir, são apresentados os resultados relativos às disfunções da confiança, ou seja, são apresentados os resultados relativos aos problemas que podem advir da relação de confiança entre os parceiros de negócios.

Tabela 14 - Distribuição da frequência eferente à confiança nos parceiros de negócios considerando as disfunções da confiança

Disfunções da confiança	Nível de concordância					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	
Falta de objetivo	-	-	5	3	9	17
Criatividade inibida	-	-	5	5	7	17
Confiança excessiva	-	1	5	6	5	17
Ignorar evidência	-	-	5	5	7	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Segundo Hammond, Keeney e Raiffa (2006), em ambientes organizacionais, muitos erros cometidos são cometidos devido ao fato de do gestor tornar o processo decisório inconsistente com o modelo racional. Nesse contexto, torna-se importante ressaltar a importância de mecanismos de controle em ambientes de incerteza nas RIO. Em decisões tomadas em ambientes de incerteza, os gestores contam com um número limitado de princípios heurísticos com o propósito de reduzir tarefas complexas a julgamentos mais simples, que via de regra são úteis para a decisão, entretanto, tais julgamentos podem conduzir a graves erros na gestão organizacional, devido à interferência de vieses cognitivos (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Entre os vieses cognitivos, a literatura aponta o excesso de confiança como uma das principais disfunções da confiança, podendo ela intervir em diversos aspectos organizacionais (CHAMBERS ; WINDSCHITL, 2004; TONIN et al., 2016; SILVA FILHO; LUCENA; LEITE, 2017; SIMON; HOUGHTON, 2003).

No presente estudo, as disfunções da confiança foram tratadas nos seguintes aspectos:

‘Falta de objetivo’, ‘Criatividade inibida’, ‘Confiança excessiva’ e ‘Ignorar evidências’.

Analogamente aos resultados apresentados nas tabelas anteriores relativo às questões de confiança nas RIO, identifica-se no quesito disfunções da confiança que a maioria dos respondentes, para todos os constructos apresentados, concordam ou concordam totalmente dos atributos analisados, nas seguintes frequências: falta de objetivo (12), criatividade inibida (12), confiança excessiva (11) e ignorar evidências (12).

Pode-se ainda inferir dos resultados apresentados que grande parte dos respondentes são indiferentes às variáveis tratadas nas disfunções da confiança, nas seguintes frequências: falta de objetivo (5), criatividade inibida (5), confiança excessiva (5) e ignorar evidências (5).

Nenhum dos respondentes discorda ou discorda totalmente dos constructos delineados, exceto por (1) dos respondentes que discorda no quesito confiança excessiva como disfunção da confiança.

Ainda abordando a temática da confiança nas RIO, são apresentados na tabela a seguir, os constructos utilizados como estratégias contra a rigidez da confiança.

Tabela 15 - Distribuição da frequência eferente à confiança nos parceiros de negócios considerando as táticas contra rigidez

Táticas contra a rigidez da confiança	Nível de concordância					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	
Competição	2	-	1	6	8	17
Acomodação	-	1	3	7	6	17
Evitar confronto	-	-	3	5	9	17
Colaboração	-	-	4	5	8	17
Exposição à risco	-	1	4	6	6	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A literatura versa sobre a questão da confiança nas RIO, apontando que a confiança não está afastada do controle, longe disso, controle e confiança se conectariam com o objetivo de proporcionar expectativas positivas no futuro e formar relacionamentos estáveis e duradouros (VOSELMAN; MEER-KOOISTRA, 2009).

Os resultados da pesquisa identificam que a maioria dos respondentes concordam ou concordam totalmente com todos os constructos elencados, nas frequências: competição (14), acomodação (13), evitar confronto (14), colaboração (13) e exposição à risco (12).

Muitos dos respondentes são indiferentes aos constructos elencados na tabela, como

demonstrado nos resultados aqui apresentados, assim distribuídos: competição (1), acomodação (3), evitar confronto (3), colaboração (4) e exposição à risco (4).

Poucos respondentes discordam ou discordam totalmente de alguns dos constructos elencados na tabela, nas frequências: competição (2), acomodação (1) e exposição à risco (1).

De acordo com Vosselman e Meer-Kooistra (2009), a confiança não está isolada do controle, pelo contrário, controle e confiança interagem para atingir expectativas positivas sobre o comportamento futuro, produzindo relacionamentos estáveis e duradouros. Sendo assim, a construção de uma forte confiança no nível do relacionamento transacional requer uma estrutura de governança institucionalmente incorporada (VOSSelman; MEER-KOOISTRA, 2009).

Outrossim, “à medida que um parceiro mantém uma atitude positiva em relação ao outro, e este corresponde às expectativas estabelecidas em uma troca relacional, a confiança é construída e fortalecida” (SANTOS; OLIVEIRA, 2019, p. 200). De acordo com Möller et al. (2011) a confiança pode fortalecer baseado nas informações disponíveis no mercado, como a reputação do parceiro, e nas experiências de transações anteriores.

O último quesito, que trata da confiança nas RIO, é apresentado na tabela 16 ao estabelecer as relações entre confiança e governança.

Tabela 16 - Distribuição da frequência referente à confiança nos parceiros de negócios considerando confiança e governança

Relações entre confiança e governança	Nível de concordância					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	
Substitutas entre si	11	1	2	1	2	17
Complementares	1	-	1	2	13	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Os resultados da pesquisa apontam que a maioria dos respondentes concordam ou concordam totalmente que a relação entre confiança e governança são complementares entre si, representando uma frequência de 15 respondentes.

Resultado diverso foi identificado no constructo que aborda a relação de confiança e governança como substitutas entre si, onde a maioria dos respondentes (12), discorda ou discorda totalmente.

Poucos respondentes são indiferentes à questão apresentada, sendo assim evidenciados: (2) compreendem a relação entre confiança e governança como sendo

substitutas entre si e (1) compreende tal relação como complementar.

Diante dos resultados, foi possível identificar um alto nível de confiança nas RIO do estabelecidas entre as autopeças e seus fornecedores. Achados semelhantes foram apresentados em estudos oriundos de outros segmentos econômicos, a exemplo das empresas de tecnologia de informação nos estudos desenvolvidos por Braga e Callado (2023) e em redes de supermercados, nos estudos realizados por Souza (2010).

6.1.4 Aspectos das práticas de mensuração de desempenho

A seguir, são apresentadas as tabelas 17 a 19, com os resultados das análises da estatística descritiva quanto a mensuração do desempenho organizacional, no tocante ao: acompanhamento de processos, seleção dos indicadores de desempenho organizacional e mensuração do desempenho na cadeia de negócios.

Os resultados dos respondentes acerca do acompanhamento dos processos operacionais no âmbito da empresa, é apresentado na tabela 17, a seguir.

Tabela 17 - Distribuição de frequência referente às práticas de mensuração de desempenho considerando os processos operacionais

Relação com clientes	Frequência	Frequência relativa (%)
Os processos não são padronizados nem o desempenho é mensurado regularmente	2	11,76
Os processos são planejados, supervisionados, controlados e revisados	5	29,41
Os processos são padronizados e aprimorados	1	5,88
Os processos possuem metas específicas de desempenho definidas pela empresa	1	5,88
Os processos são continuamente aprimorados a partir da análise das causas de variação do desempenho	8	47,05
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na análise desse constructo, o grau de acompanhamento dos processos foi inserido de forma escalonada, de modo que, na primeira assertiva os processos não são padronizados e nem o desempenho organizacional é mensurado regularmente. Na última assertiva, contempla o maior grau de acompanhamento processual, no qual os processos são continuamente

aprimorados a partir de análises de variação do desempenho organizacional.

A análise do constructo ora mencionado revela que a maioria dos respondentes (47,05%) inferem serem os processos continuamente aprimorados a partir de análises de variação do desempenho. Grande parte dos respondentes (29,41%) alegam serem os processos planejados, supervisionados, controlados e revisados. Em (5,88%) dos casos, os processos possuem metas específicas de desempenho definidas pela empresa, e com este mesmo percentual, os respondentes inferem que os processos não são padronizados e nem o desempenho organizacional é mensurado regularmente.

Concernente ao acompanhamento de processos na organização, observa-se que as autopeças estudadas buscam, em sua maioria, o aprimoramento de suas práticas processuais, almejando um melhor desempenho organizacional.

Corroboram este entendimento os autores Nascimento e Reginato (2013), ao relatar que os sistemas de avaliação de desempenho atuam de forma a apurar que a organização atue da melhor maneira possível.

A tabela a seguir, identifica a seleção de indicadores de desempenho na organização.

Tabela 18 - Distribuição de frequência referente às práticas de mensuração de desempenho considerando os processos de seleção dos indicadores de desempenho

Relação com clientes	Frequência	Frequência relativa (%)
Todos os indicadores de desempenho usados foram selecionados individualmente pela empresa	16	94,11
Alguns dos indicadores de desempenho foram selecionados pela empresa, mas outros foram selecionados por outra empresa	1	5,88
Todos os indicadores de desempenho foram selecionados por outra empresa	-	-
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Nesse quesito, os respondentes avaliam a forma de seleção dos indicadores de desempenho na organização. Nesse constructo, a maioria dos respondentes (94,11%) alegam que ‘Todos os indicadores de desempenho usados foram selecionados individualmente pela empresa’. Já em (5,88%) dos resultados, os respondentes inferem que ‘Alguns dos indicadores de desempenho foram selecionados pela empresa, mas outros foram selecionados por outra empresa’.

Diante dos dados apresentados, percebe-se que na relação cliente-fornecedor entre as autopeças e seus fornecedores, não existe uma correlação na seleção de indicadores de desempenho de uma organização na outra. Assim, as organizações atuam de forma independente na seleção dos critérios e indicadores de desempenho organizacional.

Nesse contexto, os estudos de Silva e Lima (2015), apontam a relevância da seleção dos indicadores de desempenho organizacional ao relatarem a melhoria no suporte à gestão estratégica competitiva da empresa e no desenvolvimento de competências dos gestores para a criação de um modelo de desempenho integrado, em uma empresa de engenharia de projetos, voltada para o setor de suprimentos.

A tabela a seguir, identifica a mensuração de desempenho da cadeia de negócios.

Tabela 19 - Distribuição de frequência referente às práticas de mensuração de desempenho considerando o desempenho da cadeia de suprimentos

Relação com clientes	Frequência	Frequência relativa (%)
Cada empresa individual é responsável pela mensuração de seu próprio desempenho	16	94,11
Uma única empresa é responsável pelo processo de mensuração de desempenho de toda cadeia de negócios	0	-
Uma equipe de profissionais vindos de diversas empresas individuais é responsável pelo processo de mensuração de desempenho da cadeia de negócios	1	5,88
Total	17	100

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Nesse aspecto, a maioria dos respondentes (94,11%) infere que ‘Cada empresa individual é responsável pela mensuração de seu próprio desempenho’. Já, (5,6%) dos respondentes, afirmam que ‘Uma equipe de profissionais vindos de diversas empresas individuais é responsável pelo processo de mensuração de desempenho da cadeia de negócios’.

O resultado reforça o entendimento de que as RIO formadas entre as autopeças estudadas e seus fornecedores não adentram na questão da mensuração do desempenho organizacional oriundas desta relação, já que na maioria das empresas pesquisadas, a seleção dos indicadores de desempenho e sua mensuração são realizadas pela própria empresa, em sua maioria, ressaltando a autonomia das autopeças na sua gestão organizacional.

6.1.5. Importância relativa dos indicadores de desempenho

A seguir, são apresentadas as tabelas 20 a 23, com os resultados das análises da estatística descritiva quanto a mensuração do desempenho organizacional, nas quatro perspectivas propostas pelo *Balanced Scorecard*.

Cada uma das perspectivas abordadas são avaliados o nível de importância conferida a cada um dos indicadores de desempenho investigados.

Nesse sentido, a primeira perspectiva tratada é a financeira, avaliada sob a ótica de (10) dez indicadores de desempenho, cujas frequências relativas são apresentadas na tabela 20, apresentada a seguir.

Tabela 20 - Distribuição de frequência referente à importância relativa dos indicadores de desempenho da perspectiva financeira

Indicadores	Nível de importância dos indicadores				Total
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	
Lucratividade	-	1	8	8	17
Rentabilidade	-	1	8	8	17
Crescimento das vendas	-	1	7	9	17
Custos totais	-	1	7	9	17
Custos unitários	-	1	9	7	17
Custos de entrega	-	1	9	7	17
Fluxo de caixa	-	1	7	9	17
Custos dos pedidos	-	1	7	9	17
Retorno do investimento	-	1	8	8	17
Inventários	-	2	8	7	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

No tocante ao nível de importância conferido aos indicadores listados na tabela 20, a maioria dos respondentes (16) infere ser ‘importante’ ou ‘muito importante’, o uso de todos os indicadores financeiros apresentado, exceto para o indicador ‘Inventário’, com (15) respondentes. Ainda neste quesito, foi observado que somente (1) respondente considera de importância ‘relativa’, a utilização de tais indicadores para o desempenho da empresa, exceto para o indicador ‘Inventário’, cujo (2) dos respondentes inferem ser de relativa importância a utilização deste indicador.

A análise do *BSC* sob a ótica financeira revelou que as autopeças pesquisadas fazem uso de todos os indicadores financeiros supracitados e seus colaboradores os consideram de

grande relevância para a empresa.

Em estudo de caso em autopeças com características semelhantes ao objeto do estudo, a aplicação do *BSC* sob a ótica financeira revelou que 62% das informações gerenciais consideradas relevantes, baseadas na visão de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) para a perspectiva financeira, nunca foram utilizadas pela empresa. Tal estudo evidenciou ainda que a organização não atendia aos requisitos mínimos do *BSC* para a perspectiva financeira e a empresa não possuía indicadores financeiros formalizados e estruturados para controle das operações financeiras (POSSER et al., 2020).

A tabela a seguir, identifica a percepção dos respondentes sob a dimensão clientes.

Tabela 21 - Distribuição de frequência referente à importância relativa dos indicadores de desempenho da perspectiva clientes

Indicadores	Nível de importância dos indicadores				Total
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	
Quantidade de clientes	-	1	4	12	17
Novos clientes	-	1	4	12	17
Qualidade dos produtos	-	-	4	13	17
Preço dos produtos	-	-	5	12	17
Devolução dos produtos	-	1	5	11	17
Tempo de entrega	-	1	5	11	17
Pontualidade de entrega	-	1	5	11	17
Responsividade	-	1	4	12	17
Crescimento de participação de mercado	-	1	5	11	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na perspectiva clientes, abordou-se o controle das informações dos clientes, além dos critérios utilizados para atrair novos consumidores e o processo de fidelização. Nesse sentido, procurou-se avaliar a devolução de produtos, tempo de entrega de produtos, pontualidade de entrega e responsividade.

No tocante ao nível de importância conferido aos indicadores listados na tabela 21, a maioria dos respondentes infere ser ‘importante’ ou ‘muito importante’, o uso de todos os indicadores apresentados sob a perspectiva clientes. Nenhum dos respondentes infere um baixo nível de importância para qualquer dos indicadores supracitados, ressaltando assim, a relevância que os colaboradores das autopeças estudadas atribuem para tais indicadores.

Outrossim, os resultados apontam que (1) dos respondentes considera de importância relativa os indicadores ‘Quantidade de clientes’, ‘Novos clientes’, ‘Devolução de produtos’,

‘Tempo de entrega’, ‘Pontualidade de entrega’, ‘Responsividade’ e ‘Crescimento de participação de mercado’.

Diante dos resultados apresentados, percebe-se a utilização e importância que os colaboradores das autopeças estudadas conferem aos indicadores supracitados, com o intuito de manter ou melhorar o desempenho da organização.

Divergentemente, em estudo de caso em autopeças com características semelhantes ao objeto do estudo, a aplicação do *BSC* sob a ótica cliente revelou que 57% das informações gerenciais foram consideradas relevantes, nunca foram utilizadas pela empresa (POSSER et al., 2020). Esse mesmo estudo ainda revelou que a autopeças estudada não atendia aos requisitos mínimos do *BSC* para a perspectiva dos clientes.

A tabela a seguir, identifica a percepção dos respondentes sob a dimensão processos internos.

Tabela 22 - Distribuição de frequência referente à importância relativa dos indicadores de desempenho da perspectiva processos internos

Indicadores	Nível de importância dos indicadores				Total
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	
Tempo de realização das operações	-	-	11	6	17
Flexibilidade de entrega	-	-	11	6	17
Tempo de estocagem	-	-	11	6	17
Fornecedores	-	-	10	7	17
Flexibilidade de volume operacional	-	-	11	6	17
Uso da capacidade instalada	-	-	11	6	17
Pós-venda	-	-	11	6	17
Entregas no prazo	-	-	11	6	17
Desperdício	-	-	11	6	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na perspectiva processos internos, sugeriu-se a utilização de indicadores para medir a qualidade dos processos de controles de estoque, nível de qualidade da prestação de serviços e implementação e as práticas formalizadas para compra e venda de peças.

No tocante ao nível de importância conferido aos indicadores listados na tabela 22, a maioria dos respondentes (17) infere ser ‘importante’ ou ‘muito importante’, o uso de todos os indicadores processos internos apresentados. Não foram inferidos nível de importância ‘baixo’ por nenhum respondente, em nenhum dos indicadores de desempenho supracitados.

Em estudo de caso em autopeças com características semelhantes ao objeto do estudo, a aplicação do *BSC* na dimensão processos internos, se identificou que 88% das informações gerenciais consideradas relevantes, com base em Oliveira, Perez Jr. e Silva (2015) para a perspectiva analisada, nunca foram utilizadas pela empresa e que a organização que não atendia aos requisitos mínimos do *BSC* para a perspectiva analisada (POSSER et al., 2020).

A tabela a seguir, identifica a percepção dos respondentes sob a dimensão aprendizagem e crescimento.

Tabela 23 - Distribuição de frequência referente à importância relativa dos indicadores de desempenho da perspectiva aprendizagem e crescimento

Indicadores	Nível de importância dos indicadores				Total
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	
Produtividade dos empregados	1	-	9	7	17
Satisfação dos empregados	1	-	9	7	17
Rotatividade de empregados	1	-	10	6	17
Flexibilidade dos empregados	1	-	10	6	17
Inovação nos produtos	1	-	10	6	17
Investimentos em treinamento	1	-	10	6	17
Gestão de risco	1	-	10	6	17

Fonte: dados da pesquisa (2024).

No tocante a perspectiva de aprendizagem e crescimento, sugeriu-se o uso de indicadores de satisfação dos colaboradores e do clima organizacional.

Diferentemente das demais dimensões abordadas pelo *BSC*, na dimensão aprendizagem e crescimento, embora a maioria dos respondentes aleguem fazer uso de todos os indicadores supracitados, (1) respondente relata ser de ‘baixa’ importância, a utilização de dos indicadores nesta perspectiva.

No tocante ao nível de importância conferido aos indicadores listados na tabela 23, a maioria dos respondentes (16) infere ser ‘importante’ ou ‘muito importante’, o uso de todos os indicadores processos internos apresentados.

Diante dos resultados apresentados, percebe-se que os gestores das autopeças estudadas conferem o mesmo nível de importância a todas as dimensões abordadas no *BSC*, como se pode perceber diante dos resultados apresentados nas tabelas 20 a 23.

6.2. Análise da significância estatística

Visando atender aos objetivos específicos do estudo, este tópico se dirige à revelar a existência e o nível de correlação, se existente, entre os aspectos da confiança investigados com as variáveis relativas ao perfil dos respondentes, características das empresas, aspectos do processo de mensuração do desempenho e a importância relativa dos indicadores de desempenho.

6.2.1. Aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais X características dos respondentes

Neste subtópico serão tratadas, a partir da análise das tabelas 24 a 30, as análises de significância estatística entre os aspectos da confiança nas relações interorganizacionais e o perfil dos respondentes. Nesta ótica, a confiança será abordada nos aspectos: competência, integridade, fontes de confiança, confiança como instituição, disfunções da confiança, táticas contra a rigidez da confiança e confiança e governança.

Na Tabela 24 é analisada a significância estatística entre competências como aspecto de confiança e as características dos respondentes, no tocante a idade, sexo, experiência e tempo na empresa.

Tabela 24 - Análise da significância estatística entre competências como aspecto de confiança e as características dos respondentes

Competências	Idade	Sexo	Escolaridade	Experiência	Tempo na empresa
Reliability	-0,468292	0,089888	-0,516367	-0,346231	-0,209653
Technical skills	-0,462659	0,074765	-0,406063	-0,115191	-0,069752
Experience	-0,626708	-0,076776	-0,253936	-0,526944	-0,477524
Quality	-0,227134	-0,265087	-0,221500	-0,084087	0,221855

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme resultados apresentados na Tabela 24, a variável idade apresenta significância estatística em relação apenas a variável ‘experience’. Não são identificadas correlações significativas entre o sexo e as variáveis de confiança abordadas. No quesito ‘escolaridade’, existe correlação apenas com a variável ‘reliability’. Para o constructo experiência há correlação significativa com ‘experience’. O tempo de atuação do respondente na empresa não apresenta correlações significativas com as variáveis de confiança utilizadas na tabela 24.

Na Tabela 25, apresentada a seguir, é analisada a significância estatística entre a integridade como aspecto de confiança e as características dos respondentes.

Tabela 25 - Análise da significância estatística entre integridade como aspecto de confiança e as características dos respondentes

Integridade	Idade	Sexo	Escolaridade	Experiência	Tempo na empresa
Reputação	-0,575902	0,242687	-0,118290	-0,317092	-0,119867
Abertura	-0,726023	0,102439	-0,374481	-0,538915	-0,459409
Credibilidade	-0,502993	0,119623	0,031236	-0,219372	-0,060520
Honestidade	-0,455245	-0,016179	0,152087	-0,163128	-0,119867
Justiça	-0,502993	-0,149529	0,031236	-0,341339	-0,337476
Compatibilidade de objetivos	-0,502993	0,119623	0,031236	-0,219372	-0,060520
Comunicação	-0,728982	0,344571	-0,203417	-0,468430	-0,322701

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No tocante à análise dos resultados da tabela 25, a variável ‘idade’ apresenta significância estatística em relação a: ‘reputação’, ‘abertura’, ‘credibilidade’, ‘compatibilidade de objetivos’ e ‘comunicação’. As correlações existentes são negativas e variam de moderada a forte. Não são identificadas correlações significativas entre os perfis dos respondentes em relação ao: ‘sexo’, ‘escolaridade’ e ‘tempo na empresa’ e as variáveis de confiança abordadas na tabela 25. No quesito experiência, existe correlação apenas com a variável abertura da empresa.

A Tabela 26 trata da significância estatística entre as fontes de confiança como aspecto de confiança e as características dos respondentes.

Tabela 26 - Análise da significância estatística entre fontes de confiança e as características dos respondentes

Fontes de confiança	Idade	Sexo	Escolaridade	Experiência	Tempo na empresa
Tipos das relações	-0,285514	0,227293	0,222562	-0,092538	0,045802
Intensidade das relações	-0,285514	0,227293	0,222562	-0,092538	0,045802
Qualidade das relações	-0,285514	0,227293	0,222562	-0,092538	0,045802
Tempo das relações	-0,285514	0,227293	0,222562	-0,092538	0,045802

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 26 inferem não existir correlações significativas entre as fontes de confiança, baseada nos: tipos de relações, intensidade das relações, qualidade das

relações e tempo das relações e as características dos respondentes, no tocante à: idade, sexo, escolaridade, experiência e tempo na empresa.

A tabela 27 investiga a significância estatística entre as fontes de confiança como instituição e as características dos respondentes.

Tabela 27 - Análise da significância estatística entre fontes de confiança como instituição e as características dos respondentes

Confiança como instituição	Idade	Sexo	Escolaridade	Experiência	Tempo na empresa
Função operacional	-0,427387	-0,206441	0,315637	0,089119	-0,066881
Rotinas	-0,551162	-0,167869	0,269743	-0,073876	-0,097441
Objetivos	-0,599787	-0,095295	0,099533	-0,118754	0,071909
Valores	-0,506683	-0,162599	0,183982	-0,042981	0,106895

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nesse quesito, são identificadas correlações negativas moderadas na confiança como instituição, em relação à: rotinas, objetivos e valores com as características dos respondentes, apenas no que se refere à idade.

Não são identificadas correlações significativas entre a confiança como instituição e as demais características do respondentes abordadas no estudo.

A tabela 28 trata da significância estatística entre as disfunções da confiança e as características dos respondentes.

Tabela 28 - Análise da significância estatística entre disfunções da confiança e as características dos respondentes

Disfunções de confiança	Idade	Sexo	Escolaridade	Experiência	Tempo na empresa
Falta de objetividade	0,106557	0,053017	-0,055375	-0,039041	0,149116
Criatividade inibida	0,096171	0,025610	-0,187240	-0,088489	0,072030
Confiança excessiva	-0,049402	-0,252443	-0,224118	-0,248810	0,020781
Ignorar evidências	0,031154	-0,128049	-0,187240	-0,088489	0,072030

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 28 revelam não haver correlações significativas entre as disfunções da confiança em relação a todos os constructos abordados e as características dos respondentes.

A tabela 29 aborda os resultados oriundos da relação entre as táticas contra a rigidez como aspecto da confiança e as características dos respondentes.

Tabela 29 - Análise da significância estatística entre táticas contra a rigidez como aspecto da confiança e as características dos respondentes

Táticas contra rigidez de confiança	Idade	Sexo	Escolaridade	Experiência	Tempo na empresa
Competição	0,093682	0,260477	0,353677	0,075985	-0,217103
Acomodação	-0,140096	-0,140756	0,481141	-0,024644	-0,177316
Evitar confronto	-0,148619	0,265087	0,332249	0,073577	0,114564
Colaboração	0,036352	0,077808	0,216715	0,179968	0,172583
Exposição a risco	0,089091	0,063325	-0,105825	0,165719	0,286707

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 29 revelam não haver correlações significativas entre as táticas contra rigidez da confiança em relação a todos os constructos abordados e as características dos respondentes.

A tabela 30, apresentada a seguir, aborda a relação entre confiança e governança e as características dos respondentes.

Tabela 30 - Análise da significância estatística entre confiança e governança e as características dos respondentes

Confiança e governança	Idade	Sexo	Escolaridade	Experiência	Tempo na empresa
Substitutas entre si	-0,174480	0,380639	-0,132522	-0,332997	-0,089940
Complementares	-0,136916	-0,339762	0,152087	0,150298	-0,031077

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Também nesse aspecto, os estudos revelam não haver relações significativas entre a ‘confiança e governança’ com as características dos respondentes.

Em suma, os resultados apontam não haver relações significativas entre os aspectos abordados da confiança e as características dos respondentes, exceto pela competência e integridade tratados como aspectos da confiança e as fontes de confiança, quando relacionadas às características dos respondentes. Ainda, há que se inferir que todas as associações encontradas foram negativas e o nível de correlação ocorre, em sua maioria, de forma moderada.

Diante dos resultados encontrados, denota-se que a relação oriunda dos aspectos de confiança com as características dos respondentes, exercem pouca influência para a seleção do parceiro de negócios.

6.2.2. Aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais X características das empresas

Neste subtópico serão tratadas, a partir da análise das tabelas 31 a 37, as análises de significância estatística entre a confiança nas relações interorganizacionais e as características da empresa. Neste ótica, a confiança será abordada nos aspectos já supracitados no subtópico anterior e as características das empresas é abordada segundo os constructos: tempo de atuação, abrangência, faturamento e número de funcionários.

Nesse sentido, a tabela 31 analisa os resultados da significância estatística entre competências como aspecto de confiança e as características dos respondentes.

Tabela 31 - Análise da significância estatística entre competência como aspecto da confiança e as características das empresas

Competências	Tempo de atuação	Abrangência	Faturamento	Número de funcionários
Reliability	-0,032822	0,078461	-0,089021	-0,095341
Technical skills	0,081901	0,195780	-0,183144	-0,475799
Experience	-0,112139	0,083770	-0,173796	-0,434312
Quality	-0,116155	-0,138832	-0,366470	-0,337401

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 31 revelam não haver relações significativas entre a competência tratada como aspecto da confiança e as características das empresas, em todos os constructos analisados.

A tabela 32, apresentada a seguir, aborda a relação entre a integridade como aspecto da confiança e as características das empresas.

Tabela 32 - Análise da significância estatística entre integridade como aspecto de confiança e as características das empresas

Integridade	Tempo de atuação	Abrangência	Faturamento	Número de funcionários
Reputação	-0,053170	0,254201	0,253140	0,137284
Abertura	0,042081	0,184421	0,241595	-0,190143
Credibilidade	0,114661	0,293670	0,337170	0,158600
Honestidade	0,230403	0,254201	0,506280	0,137284
Justiça	0,114661	0,293670	0,584887	0,158600
Compatibilidade de objetivos	0,114661	0,293670	0,337170	0,158600
Comunicação	0,147701	0,294227	0,351599	0,158901

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nesse quesito, são encontradas correlações significativas positivas de forma moderada entre os constructos honestidade e justiça e o faturamento da empresa, sugerindo

que o faturamento da empresa interfere no senso de honestidade e justiça nas relações entre parceiros de negócios.

Não são identificadas correlações significativas entre a reputação, abertura, credibilidade, compatibilidade de objetivos e comunicação com as variáveis relacionadas às características das empresas.

A tabela 33 aborda a relação entre as fontes de confiança e as características dos respondentes.

Tabela 33 - Análise da significância estatística entre fontes de confiança e as características das empresas

Fontes de confiança	Tempo de atuação	Abrangência	Faturamento	Número de funcionários
Tipos das relações	0,031123	0,334795	0,169967	0,180810
Intensidade das relações	0,031123	0,334795	0,169967	0,180810
Qualidade das relações	0,031123	0,334795	0,169967	0,180810
Tempo das relações	0,031123	0,334795	0,169967	0,180810

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 33 revelam não haver relações significativas entre as fontes de confiança e as características das empresas, em todos os constructos analisados.

A tabela 34, apresentada a seguir, aborda a relação os aspectos da confiança como instituição como aspecto da confiança e as características das empresas.

Tabela 34 - Análise da significância estatística entre os aspectos de confiança como instituição e as características das empresas

Confiança como instituição	Tempo de atuação	Abrangência	Faturamento	Número de funcionários
Função operacional	0,282511	0,287015	0,468779	0,246186
Rotinas	0,141455	0,270513	0,421902	0,246533
Objetivos	0,208782	0,124771	0,394676	0,202152
Valores	0,296865	0,141928	0,417772	0,201207

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No aspecto estudado, observa-se que os aspectos da confiança como instituição abordados não se correlacionam significativamente com nenhum dos constructos com relacionados às características da empresa.

A tabela 35 versa acerca da significância estatística entre as disfunções da confiança e as características das empresas.

Tabela 35 - Análise da significância estatística entre as disfunções da confiança e as características das empresas

Disfunções de confiança	Tempo de atuação	Abrangência	Faturamento	Número de funcionários
Falta de objetividade	-0,290388	0,069416	-0,317168	-0,337401
Criatividade inibida	-0,392759	0,134125	-0,329983	-0,325960
Confiança excessiva	-0,525422	-0,231368	-0,418209	-0,267757
Ignorar evidências	-0,224433	0,134125	-0,188562	-0,325960

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos resultados da tabela supracitada identifica que apenas a ‘confiança excessiva’, como disfunção da confiança, e o ‘tempo de atuação da empresa’, como característica da empresa se correlacionam significativamente. Tal correlação ocorre de forma moderada e negativa, revelando que o tempo de atuação da empresa no mercado ocorre de forma antagônica à confiança excessiva.

Outrossim, não são constatadas outras correlações entre as demais variáveis abordadas na tabela 35.

A seguir, a tabela 36 trata da significância estatística entre as táticas contra rigidez confiança e as características das empresas.

Tabela 36 - Análise da significância estatística entre as táticas contra a rigidez da confiança e as características das empresas

Táticas contra rigidez de confiança	Tempo de atuação	Abrangência	Faturamento	Número de funcionários
Competição	0,099868	0,051157	0,329631	-0,138139
Acomodação	-0,084104	0,167539	0,141323	-0,054289
Evitar confronto	0,058078	0,416497	0,060994	-0,168700
Colaboração	-0,014206	0,084896	-0,047741	-0,110038
Exposição a risco	0,013874	-0,630129	-0,110735	-0,026866

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos resultados da tabela supracitada identifica que há correlação apenas no constructo exposição a risco, como tática contra rigidez da confiança, com a abrangência, como característica da empresa. Tal correlação ocorre de forma moderada e negativa, revelando que a abrangência ocorre de forma antagônica à exposição à risco.

Por fim, a tabela 37 analisa a significância entre os aspectos da confiança e governança e as características das empresas.

Tabela 37 - Análise da significância estatística entre aspectos da confiança e governança e as características das empresas

Confiança e governança	Tempo de atuação	Abrangência	Faturamento	Número de funcionários
Substitutas entre si	-0,046330	0,055375	-0,233550	-0,179435

Complementares	0,230403	0,254201	0,506280	0,137284
----------------	----------	----------	-----------------	----------

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No tocante ao aspecto analisado, é identificada correlação significativas de forma positiva e moderada entre a confiança e governança, como elementos complementares e o faturamento da empresa.

Não são relacionadas outras correlações de forma significativa entre a confiança e a governança e as características da empresa.

Em suma, os resultados apontam haver correlações significativas entre os aspectos abordados da confiança e as características das empresas, no tocante à integridade, táticas contra rigidez da confiança, disfunções da confiança e confiança e governança quando relacionadas às características das empresas, nos constructos faturamento, tempo de atuação e abrangência. Ainda, há que se inferir que todas as associações encontradas foram ocorreram de forma moderada.

Diante dos resultados, denota-se que a relação entre as autopeças investigadas e as características da empresa parceira exerce alguma influência nos aspectos de confiança abordados, sendo portanto, relevantes a consideração de constructos como a: integridade, táticas contra a rigidez da confiança, disfunções da confiança e confiança e governança na seleção do parceiro de negócios.

6.2.3. Aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais X aspectos do processo de mensuração de desempenho

Neste subtópico serão tratadas, a partir da análise das tabelas 38 a 43, os resultados da significância estatística entre os aspectos da confiança nas relações interorganizacionais e os aspectos do processo de mensuração de desempenho. Neste ótica, a confiança será abordada nos aspectos supracitados nos subtópicos anteriores e os aspectos da mensuração de desempenho é abordada segundo os constructos: processo de mensuração, seleção de indicadores e desempenho da cadeia.

O constructo processo de mensuração corresponde ao grau de padronização de processos, planejamento, controle e aferição de atingimento de metas no âmbito organizacional.

O constructo seleção de indicadores identifica se a seleção dos indicadores ocorre diretamente pela organização ou se há alguma interferência na seleção dos mesmos pela organização parceira.

O constructo desempenho da cadeia é utilizado para identificar o responsável pela mensuração do desempenho da organização, se a empresa a própria organização, a organização parceira de negócios ou uma equipe de consultores oriunda de diversas empresas.

Isso posto, a tabela 38 apresenta os resultados da significância estatística entre a competência como atributo da confiança e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 38 - Análise da significância estatística entre competências e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Competências	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Reliability	-0,026981	-0,095341	-0,095341
Technical skills	-0,026930	-0,031720	-0,031720
Experience	-0,605462	-0,217156	-0,217156
Quality	-0,703100	0,224934	0,224934

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos resultados da tabela supracitada identifica que há correlação apenas nos constructos ‘experience’ e ‘quality’, nas competências como aspecto da confiança, e o ‘processo de mensuração’. Tal correlação ocorre de forma negativa e o nível de correlação, varia de moderada (experience x processo de mensuração) a forte (quality x processo de mensuração).

Nos demais constructos abordados são identificadas correlações significativas.

A seguir, a tabela 39 analisa a significância entre os aspectos da integridade como confiança e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 39 - Análise da significância estatística entre aspectos da integridade como confiança e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Integridade	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Reputação	0,143041	0,137284	0,137284
Abertura	-0,396234	0,244470	0,244470
Credibilidade	0,026930	0,158600	0,158600
Honestidade	0,161584	0,137284	0,137284
Justiça	0,026930	0,158600	0,158600
Compatibilidade de objetivos	0,026930	0,158600	0,158600
Comunicação	0,009811	0,158901	0,158901

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No tocante ao quesito supracitado, não são estabelecidas correlações significativas entre a integridade como aspecto da confiança e os aspectos do processo de mensuração de desempenho, em todos os constructos analisados.

A seguir, a tabela 40 apresenta os resultados oriundos da relação entre as fontes de confiança e aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 40 - Análise da significância estatística entre as fontes de confiança e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Fontes de confiança	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Tipos das relações	0,074427	0,180810	0,180810
Intensidade das relações	0,074427	0,180810	0,180810
Qualidade das relações	0,074427	0,180810	0,180810
Tempo das relações	0,074427	0,180810	0,180810

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos resultados da tabela 40 aponta não haver correlações significativas entre as fontes de confiança e os aspectos do processo de mensuração de desempenho abordados, em todos os constructos analisados.

A tabela 41, apresentada a seguir, apresenta os resultados provenientes da relação de significância estatística entre os aspectos da confiança como instituição e os aspectos do processo de mensuração do desempenho.

Tabela 41 - Análise da significância estatística entre aspectos da confiança como instituição e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Confiança como instituição	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Função operacional	0,109782	-0,218832	-0,218832
Rotinas	0,217759	-0,273926	-0,273926
Objetivos	0,062409	0,202152	0,202152
Valores	-0,015529	0,201207	0,201207

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Também neste quesito, não são identificadas correlações significativas entre os aspectos da confiança como instituição e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

A tabela 42 apresenta os resultados da significância estatística entre as disfunções da confiança e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 42 - Análise da significância estatística entre as disfunções da confiança e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Disfunções de confiança	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Falta de objetividade	0,251727	0,224934	0,224934
Criatividade inibida	0,222227	0,271633	0,271633
Confiança excessiva	0,030998	0,026776	0,026776
Ignorar evidências	0,096438	0,271633	0,271633

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme resultados apresentados na tabela 42, não são estabelecidas correlações significativas entre as disfunções da confiança e os aspectos da mensuração de desempenho, em todas as suas variáveis.

A tabela 43 aborda a significância estatística entre as táticas contra a rigidez da confiança e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 43 - Análise da significância estatística entre táticas contra a rigidez da confiança e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Táticas contra rigidez de confiança	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Competição	0,296392	-0,414416	-0,414416
Acomodação	-0,020950	-0,434312	-0,434312
Evitar confronto	0,013020	0,224934	0,224934
Colaboração	-0,131637	0,247584	0,247584
Exposição a risco	-0,147223	0,295531	0,295531

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 43 apontam não haver correlações significativas entre as táticas contra a rigidez da confiança e os aspectos dos processo de mensuração, em todos os seus constructos.

Por fim, a tabela 44 aborda a significância estatística entre os aspectos da confiança e governança e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 44 - Análise da significância estatística entre aspectos da confiança e governança e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Confiança e governança	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Substitutas entre si	0,117715	-0,179435	-0,179435
Complementares	-0,063574	0,137284	0,137284

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 44 revelam não haver correlações significativas entre os aspectos da confiança e governança e os aspectos do processo de mensuração do desempenho, em todas as características analisadas.

Basicamente, no tocante às relações entre os aspectos de confiança e os aspectos processos de mensuração de desempenho, os resultados apontados nas tabelas 38 a 44, revelam não haver correlações significativas entre tais aspectos, exceto pela competência como aspecto da confiança, nos quesitos experience e quality, e o processo de mensuração.

Diante destes resultados, percebe-se que, em regra, os aspectos da confiança abordados não refletem implicações significativas no processo de mensuração de desempenho organizacional, não sendo portanto, relevantes para a seleção do parceiro de negócios, no segmento estudado.

6.2.4. Aspectos referentes à importância relativa dos indicadores de desempenho X aspectos do processo de mensuração de desempenho

Neste subtópico serão tratadas, a partir da análise das tabelas 45 a 48, as análises de significância estatística entre a importância relativa dos indicadores de desempenho e os aspectos do processo de mensuração de desempenho. Neste ótica, os indicadores de desempenho são tratados a partir de cada uma das perspectivas abordadas no BSC (financeira, clientes, processo internos e aprendizagem e crescimento) e são relacionados com os aspectos do processo de mensuração de desempenho quanto ao: processo de mensuração, seleção de indicadores e desempenho da cadeia.

Nesse sentido, a tabela 45 apresenta os resultados da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 45 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Financeiros	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Lucratividade	0,028728	0,257694	0,257694
Rentabilidade	0,028728	0,257694	0,257694
Crescimento das vendas	-0,053368	0,230489	0,230489
Custos totais	-0,053368	0,230489	0,230489
Custos unitários	0,111183	0,288111	0,288111
Custos de entrega	0,111183	0,288111	0,288111
Fluxo de caixa	-0,053368	0,230489	0,230489
Custos dos pedidos	0,028728	0,257694	0,257694
Retorno do investimento	-0,053368	0,230489	0,230489
Inventários	0,194871	0,280542	0,280542

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 45 revelam não haver correlações estatísticas significativas entre os indicadores financeiros pesquisados e os aspectos do processo de mensuração de desempenho, em nenhuma das variáveis abordadas.

A tabela 46 expõe os resultados provenientes da relação importância relativa dos indicadores sob a perspectiva dos clientes e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 46 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Clientes	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Quantidade de clientes	0,061673	0,159815	0,159815
Novos clientes	0,061673	0,159815	0,159815
Qualidade dos produtos	-0,227439	0,138675	0,138675
Preço dos produtos	-0,127040	0,161374	0,161374
Devolução de produtos	0,145324	0,182217	0,182217
Tempo de entrega	0,145324	0,182217	0,182217
Pontualidade de entrega	0,145324	0,182217	0,182217
Responsividade	0,061673	0,159815	0,159815
Crescimento da participação de mercado	0,145324	0,182217	0,182217

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Sob a perspectiva dos clientes também não são identificadas correlações significativas entre os indicadores abordados e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

A tabela 47 apresenta os resultados oriundos da relação importância relativa dos indicadores sob a perspectiva dos processos internos e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 47 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Processos internos	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Tempo de realização das operações	0,121128	-0,184637	-0,184637
Flexibilidade de entrega	0,121128	-0,184637	-0,184637
Tempo de estocagem	0,121128	-0,184637	-0,184637
Fornecedores	0,039205	-0,209165	-0,209165
Flexibilidade de volume operacional	0,121128	-0,184637	-0,184637
Uso da capacidade instalada	0,121128	-0,184637	-0,184637
Pós-venda	0,121128	-0,184637	-0,184637
Entregas no prazo	0,121128	-0,184637	-0,184637

Desperdícios	0,121128	-0,184637	-0,184637
--------------	----------	-----------	-----------

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Igualmente aos resultados apresentados nas tabelas 45 e 46, também os resultados da tabela 47 apontam não haver correlações significativas entre os indicadores de processos internos e os aspectos do processo de mensuração do desempenho.

Por último, a tabela 48 expõe os resultados oriundos da relação importância relativa dos indicadores sob a perspectiva dos aprendizagem e crescimento e os aspectos do processo de mensuração de desempenho.

Tabela 48 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e aspectos do processo de mensuração de desempenho

Aprendizagem e crescimento	Processo de mensuração	Seleção de indicadores	Desempenho da cadeia
Produtividade dos empregados	-0,137866	-0,172866	-0,172866
Satisfação dos empregados	-0,137866	-0,172866	-0,172866
Rotatividade de empregados	-0,074796	-0,146835	-0,146835
Flexibilidade dos empregados	-0,074796	-0,146835	-0,146835
Inovação nos produtos	-0,137866	-0,172866	-0,172866
Gestão de risco	-0,074796	-0,146835	-0,146835

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No tocante aos resultados obtidos sob a perspectiva da aprendizagem e crescimento e os aspectos do processo de mensuração de desempenho, abordadas na tabela 48, não são identificadas correlações significativas em nenhuma das variáveis abordadas.

Em síntese, os resultados apontados nas tabelas 45 a 48 revelam não haver correlações significativas entre os indicadores estudados sob as quatro perspectivas abordadas no BSC e os aspectos do processo de mensuração do desempenho, em nenhuma das variáveis abordadas.

Assim, tais resultados revelam que o uso dos indicadores de desempenho pesquisados não são relevantes para a aferição do desempenho organizacional entre os parceiros de negócios, no segmento estudado.

6.2.5. Aspectos referentes à confiança nas relações interorganizacionais X importância relativa dos indicadores de desempenho

Este último subtópico apresenta, a partir da análise dos dados das tabelas 49 a 76, os resultados oriundos da relação dos aspectos da confiança e a importância relativa dos

indicadores de desempenho, sob cada uma das perspectivas estudadas do *BSC*.

Neste aspecto, à confiança é abordada sob os conceitos de: competência, integridade, fontes de confiança, confiança como instituição, disfunções da confiança, táticas contra rigidez da confiança e confiança e governança, já abordados nos resultados das tabelas 24 a 37, quando o constructo foi avaliado em suas relações com as características dos respondentes e as características das empresas.

6.2.5.1. Competência

Nas tabelas 49 a 52 são analisadas a significância estatística entre a competência como aspecto de confiança, nos quesitos: reliability, technical skills, experience e quality e a importância relativa dos indicadores de desempenho sob cada uma das perspectivas abordadas no *BSC*.

A tabela 49 apresenta os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva financeira e a competência como aspecto da confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 49 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a competência como aspecto da confiança nos parceiros de negócios

Financeiros	Reliability	Technical skills	Experience	Quality
Lucratividade	-0,072796	0,117108	-0,154347	0,236403
Rentabilidade	-0,072796	0,117108	-0,154347	0,236403
Crescimento das vendas	0,117200	0,103215	-0,017665	0,341565
Custos totais	0,117200	0,103215	-0,017665	0,341565
Custos unitários	-0,029300	0,132460	-0,292951	0,134186
Custos de entrega	-0,029300	0,132460	-0,292951	0,134186
Fluxo de caixa	0,117200	0,103215	-0,017665	0,341565
Custos dos pedidos	-0,072796	0,117108	-0,154347	0,236403
Retorno do investimento	0,117200	0,103215	-0,017665	0,341565
Inventários	0,109086	0,247072	-0,286689	0,148478

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 49 revelam não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores financeiros elencados e a competência como aspecto da confiança entre os parceiros de negócios.

Denota-se assim que, a competência como aspecto da confiança não interfere de forma significativa no desempenho organizacional sob a perspectiva financeira, para os indicadores financeiros supracitados, no segmento estudado.

A tabela 50, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva clientes e a competência como aspecto da confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 50 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a competência como aspecto da confiança nos parceiros de negócios

Clientes	Reliability	Technical skills	Experience	Quality
Quantidade de clientes	0,243790	0,096377	-0,162500	0,182700
Novos clientes	0,243790	0,096377	-0,162500	0,182700
Qualidade dos produtos	0,211542	0,087975	0,030114	0,374313
Preço dos produtos	-0,032822	0,098281	-0,126156	0,232311
Devolução de produtos	0,030885	0,106985	-0,299487	0,064293
Tempo de entrega	0,030885	0,106985	-0,299487	0,064293
Pontualidade de entrega	0,030885	0,106985	-0,299487	0,064293
Responsividade	0,243790	0,096377	-0,162500	0,182700
Crescimento da participação de mercado	0,030885	0,106985	-0,299487	0,064293

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 50 evidenciam não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores clientes elencados e a competência como aspecto da confiança entre os parceiros de negócios.

Em outras palavras, os resultados da tabela 50 revelam que a a competência como aspecto da confiança não reflete alterações significativas no desempenho da empresa sob a perspectiva clientes, em todos os indicadores estudados, entre os parceiros de negócios do ramo de autopeças investigado.

A seguir, a tabela 51 aponta os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva processos internos e a competência como aspecto da confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 51 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a competência como aspecto da confiança nos parceiros de negócios

Processos internos	Reliability	Technical skills	Experience	Quality
Tempo de realização das operações	-0,015647	-0,062471	0,013365	0,110750
Flexibilidade de entrega	-0,015647	-0,062471	0,013365	0,110750
Tempo de estocagem	-0,015647	-0,062471	0,013365	0,110750
Fornecedores	0,197520	-0,075825	0,155731	0,215078
Flexibilidade de volume operacional	-0,015647	-0,062471	0,013365	0,110750
Uso da capacidade instalada	-0,015647	-0,062471	0,013365	0,110750

Pós-venda	-0,015647	-0,062471	0,013365	0,110750
Entregas no prazo	-0,015647	-0,062471	0,013365	0,110750
Desperdícios	-0,015647	-0,062471	0,013365	0,110750

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No quesito supracitado, os resultados da tabela 51 inferem não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores elencados para os processos internos e a competência como aspecto da confiança entre os parceiros de negócios.

Assim, compreende-se diante desses resultados que a competência como aspecto da confiança não reflete alterações de desempenho da empresa, no tocante aos indicadores de processos internos analisados, no ramo de autopeças estudado.

A seguir, a tabela 52 revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva aprendizagem e crescimento e a competência como aspecto da confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 52 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a competência como aspecto da confiança nos parceiros de negócios

Aprendizagem e crescimento	Reliability	Technical skills	Experience	Quality
Produtividade dos empregados	0,205099	-0,060209	-0,023554	0,286671
Satisfação dos empregados	0,205099	-0,060209	-0,023554	0,286671
Rotatividade de empregados	0,014933	-0,046466	-0,150052	0,202054
Flexibilidade dos empregados	0,014933	-0,046466	-0,150052	0,202054
Inovação nos produtos	0,205099	-0,060209	-0,023554	0,286671
Gestão de risco	0,014933	-0,046466	-0,150052	0,202054

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos dados da tabela 52, resultam não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores elencados para a perspectiva aprendizagem e crescimento e a competência como aspecto da confiança, entre os parceiros de negócios.

Dessa forma, depreende-se dos resultados que a competência como aspecto da confiança não interfere significativamente no desempenho organizacional, em relação aos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento analisados nas autopeças investigadas.

Sintetizando os resultados abordados neste subtópico, pode-se concluir que todos os indicadores de desempenho investigados sob as quatro perspectivas abordadas no BSC não

possuem correlações significativas com a competência, tratada como aspecto da confiança. Desse modo, os resultados das tabelas 49 a 52 revelam que a competência do parceiro, no tocante às variáveis estudadas, não influenciam no desempenho organizacional nas autopeças estudadas.

6.2.5.2. Integridade

Nas tabelas 53 a 56 são analisadas a significância estatística entre a integridade como aspecto de confiança, nos quesitos: reputação, abertura, credibilidade, honestidade, justiça, compatibilidade de objetivos e comunicação e sua relação com os indicadores de desempenho sob cada uma das perspectivas abordadas no BSC.

Nesse sentido, a tabela 53 apresenta os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva financeira e a integridade como aspecto da confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 53 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a integridade como aspecto da confiança nos parceiros de negócios

	Reputação						Compatibilidade de objetivos	Comunicação
Financeiros	o	Abertura	Credibilidade	Honestidade	Justiça			
Lucratividade	-0,107288	-0,211993	-0,024789	-0,122087	-0,169317	-0,024789	-0,244081	
Rentabilidade	-0,107288	-0,211993	-0,024789	-0,122087	-0,169317	-0,024789	-0,244081	
Crescimento das vendas	-0,044672	-0,100383	0,048167	-0,059562	-0,099854	0,048167	-0,172352	
Custos totais	-0,044672	-0,100383	0,048167	-0,059562	-0,099854	0,048167	-0,172352	
Custos unitários	-0,171242	-0,326244	-0,098055	-0,186132	-0,242168	-0,098055	-0,318852	
Custos de entrega	-0,171242	-0,326244	-0,098055	-0,186132	-0,242168	-0,098055	-0,318852	
Fluxo de caixa	-0,044672	-0,100383	0,048167	-0,059562	-0,099854	0,048167	-0,172352	
Custos dos pedidos	-0,107288	-0,211993	-0,024789	-0,122087	-0,169317	-0,024789	-0,244081	
Retorno do investimento	-0,044672	-0,100383	0,048167	-0,059562	-0,099854	0,048167	-0,172352	
Inventários	-0,067966	-0,294674	-0,016751	-0,072497	-0,115107	-0,016751	-0,226563	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 53 revelam não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores financeiros elencados e a integridade como aspecto da confiança, em todos os constructos analisados.

Denota-se assim que, a integridade como aspecto da confiança não reflete alterações no desempenho organizacional sob a perspectiva financeira, para os indicadores supracitados, no segmento de estudo analisado.

A tabela 54, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva clientes e a integridade como aspecto da confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 54 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a confiança considerando a integridade nos parceiros de negócios

Clientes	Reputação	Abertura	Credibilidade	Honestidade	Justiça	Compatibilidade de objetivos	Comunicação
Quantidade de clientes	0,161066	-0,154764	0,296764	0,144547	0,118896	0,296764	0,052582
Novos clientes	0,161066	-0,154764	0,296764	0,144547	0,118896	0,296764	0,052582
Qualidade dos produtos	0,285569	0,000000	0,457472	0,266531	0,247121	0,457472	0,176285
Preço dos produtos	0,194957	-0,126508	0,343982	0,177233	0,153907	0,343982	0,082056
Devolução de produtos	0,086328	-0,266088	0,204904	0,070632	0,040811	0,204904	-0,027251
Tempo de entrega	0,086328	-0,266088	0,204904	0,070632	0,040811	0,204904	-0,027251
Pontualidade de entrega	0,086328	-0,266088	0,204904	0,070632	0,040811	0,204904	-0,027251
Responsividade	0,161066	-0,154764	0,296764	0,144547	0,118896	0,296764	0,052582
Crescimento da participação de mercado	0,086328	-0,266088	0,204904	0,070632	0,040811	0,204904	-0,027251

Para a questão analisada, os resultados da tabela supracitada inferem não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores clientes elencados e a integridade como aspecto da confiança entre os parceiros de negócios.

Assim, a integridade como aspecto da confiança não provoca alterações significativas no desempenho da organização sob a perspectiva clientes para os indicadores analisados, nas autopeças objeto do estudo.

A tabela 55, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva processos internos e a integridade como aspecto da confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 55 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a confiança considerando a integridade nos parceiros de negócios

Processos internos	Reputação	Abertura	Credibilidade	Honestidade	Justiça	Compatibilidade de objetivos	Comunicação
Tempo de realização das operações	0,405565	-0,107218	0,468535	0,405565	0,384767	0,468535	0,203417
Flexibilidade de entrega	0,405565	-0,107218	0,468535	0,405565	0,384767	0,468535	0,203417
Tempo de estocagem	0,405565	-0,107218	0,468535	0,405565	0,384767	0,468535	0,203417
Fornecedores	0,459441	0,013014	0,530776	0,459441	0,442063	0,530776	0,273489
Flexibilidade de volume operacional	0,405565	-0,107218	0,468535	0,405565	0,384767	0,468535	0,203417
Uso da capacidade instalada	0,405565	-0,107218	0,468535	0,405565	0,384767	0,468535	0,203417
Pós-venda	0,405565	-0,107218	0,468535	0,405565	0,384767	0,468535	0,203417
Entregas no prazo	0,405565	-0,107218	0,468535	0,405565	0,384767	0,468535	0,203417
Desperdícios	0,405565	-0,107218	0,468535	0,405565	0,384767	0,468535	0,203417

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 55 revelam haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores de processos internos elencados e a integridade como aspecto da confiança.

A correlação ocorre apenas no indicador de desempenho ‘fornecedores’ quando relacionados à ‘credibilidade’ e à ‘compatibilidade de objetivos’. Tal correlação ocorre de nível moderado e positivo, indicando que quanto maior a credibilidade e a compatibilidade de objetivos entre parceiros de negócios, maior o critério utilizado para a seleção dos fornecedores entre os parceiros de negócios, nas autopeças investigadas.

A tabela 56, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva aprendizagem e crescimento e a integridade como aspecto da confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 56 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a confiança considerando a integridade nos parceiros de negócios

Aprendizagem e crescimento	Reputação	Abertura	Credibilidade	Honestidade	Justiça	Compatibilidade de objetivos	Comunicação
Produtividade dos empregados	0,240111	-0,125479	0,304485	0,081898	0,107451	0,304485	0,062047
Satisfação dos empregados	0,240111	-0,125479	0,304485	0,081898	0,107451	0,304485	0,062047

Rotatividade de empregados	0,196364	-0,230972	0,251620	0,018972	0,038527	0,251620	0,003514
Flexibilidade dos empregados	0,196364	-0,230972	0,251620	0,018972	0,038527	0,251620	0,003514
Inovação nos produtos	0,240111	-0,125479	0,304485	0,081898	0,107451	0,304485	0,062047
Gestão de risco	0,196364	-0,230972	0,251620	0,018972	0,038527	0,251620	0,003514

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 56 revelam não existir correlações estatísticas relevantes entre os indicadores de aprendizagem e crescimento elencados e a integridade como aspecto da confiança.

Em síntese, nas relações entre os indicadores de desempenho e a integridade como aspecto da confiança, os resultados apresentados nas tabelas 52 a 56 identificam não haver correlações significativas entre os indicadores de desempenho nas perspectivas financeira, clientes e aprendizagem e crescimento e a integridade como aspecto da confiança. Somente há correlação significativa para os indicadores de desempenho sob a perspectiva processos internos, no constructo ‘fornecedores’ quando relacionados aos aspectos de integridade como confiança, nos quesitos ‘credibilidade’ e ‘compatibilidade de objetivos’.

Sendo assim, identifica-se que a integridade, no tocante às variáveis estudadas, não influenciam no desempenho organizacional sob as perspectivas financeira, clientes e aprendizagem e crescimento, não sendo portanto, relevantes os aspectos da integridade quando a empresa almeja melhorar o desempenho organizacional. Nesse sentido, torna-se relevante apenas considerar os aspectos da integridade, no tocante à ‘credibilidade’ e à ‘compatibilidade de objetivos’, quando se almeja aumentar o desempenho organizacional quando relacionados apenas com o constructo ‘fornecedores’. Os demais indicadores de processos internos não se mostram relevantes na melhora da performance da organização, nas autopeças pesquisadas.

6.2.5.3. Fontes de confiança

As tabelas 57 a 60 analisam a significância estatística entre as fontes de confiança, nos quesitos: tipos de relações, intensidade, qualidade e tempo das relações e sua relação com os indicadores de desempenho sob cada uma das perspectivas abordadas no *BSC*.

Nesse sentido, a tabela 57 apresenta os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva financeira e as fontes de confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 57 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e as fontes de confiança nos parceiros de negócios

Financeiros	Tipos das relações	Intensidade das relações	Qualidade das relações	Tempo das relações
Lucratividade	0,086082	0,086082	0,086082	0,086082
Rentabilidade	0,086082	0,086082	0,086082	0,086082
Crescimento das vendas	0,169967	0,169967	0,169967	0,169967
Custos totais	0,169967	0,169967	0,169967	0,169967
Custos unitários	0,003269	0,003269	0,003269	0,003269
Custos de entrega	0,003269	0,003269	0,003269	0,003269
Fluxo de caixa	0,169967	0,169967	0,169967	0,169967
Custos dos pedidos	0,086082	0,086082	0,086082	0,086082
Retorno do investimento	0,169967	0,169967	0,169967	0,169967
Inventários	0,055698	0,055698	0,055698	0,055698

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 57 revelam não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores financeiros elencados e as fontes de confiança, em todos os constructos analisados.

Diante dos resultados supracitados, compreende-se que as fontes de percepção da confiança analisados não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores financeiros abordados, nas relações entre parceiros de negócios nas autopeças estudadas.

A tabela 58, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva clientes e as fontes de confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 58 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e as fontes de confiança nos parceiros de negócios

Clientes	Tipos das relações	Intensidade das relações	Qualidade das relações	Tempo das relações
Quantidade de clientes	0,190375	0,190375	0,190375	0,190375
Novos clientes	0,190375	0,190375	0,190375	0,190375
Qualidade dos produtos	0,351034	0,351034	0,351034	0,351034
Preço dos produtos	0,233425	0,233425	0,233425	0,233425
Devolução de produtos	0,093026	0,093026	0,093026	0,093026

Tempo de entrega	0,093026	0,093026	0,093026	0,093026
Pontualidade de entrega	0,093026	0,093026	0,093026	0,093026
Responsividade	0,190375	0,190375	0,190375	0,190375
Crescimento da participação de mercado	0,093026	0,093026	0,093026	0,093026

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 58 revelam não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores clientes elencados e as fontes de confiança, em todos os constructos analisados.

Percebe-se assim, que as fontes de percepção da confiança investigadas não refletem alterações significativas no desempenho da empresa quando associados aos indicadores clientes supracitados nas relações entre as autopeças e seus fornecedores.

A tabela 59 identifica os resultados provenientes da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva processos internos e as fontes de confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 59 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e as fontes de confiança nos parceiros de negócios

Processos internos	Tipos das relações	Intensidade das relações	Qualidade das relações	Tempo das relações
Tempo de realização das operações	0,534149	0,534149	0,534149	0,534149
Flexibilidade de entrega	0,534149	0,534149	0,534149	0,534149
Tempo de estocagem	0,534149	0,534149	0,534149	0,534149
Fornecedores	0,605106	0,605106	0,605106	0,605106
Flexibilidade de volume operacional	0,534149	0,534149	0,534149	0,534149
Uso da capacidade instalada	0,534149	0,534149	0,534149	0,534149
Pós-venda	0,534149	0,534149	0,534149	0,534149
Entregas no prazo	0,534149	0,534149	0,534149	0,534149
Desperdícios	0,534149	0,534149	0,534149	0,534149

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para a questão analisada, os resultados da tabela supracitada inferem a existência de uma correlação perfeita entre os indicadores de processos internos elencados quando relacionados aos constructos investigados como fontes de percepção da confiança. Tal correlação ocorre de forma positiva e moderada, indicando que as relações que permeiam as fontes de confiança entre os parceiros de negócios refletem melhoras no desempenho organizacional nos processos internos da empresa, quanto aos indicadores acima elencados.

Não foram constatados resultados semelhantes aos da tabela 59 em nenhum outro aspecto analisado.

Dos resultados evidenciados na tabela 59, pode -se inferir que a confiança, tratada nas formas de: tipo, intensidade, qualidade e tempo de relação atuam de forma a promover a melhora do desempenho no aspecto processos internos quando utilizados os indicadores: ‘tempo de realização das operações’, ‘flexibilidade de entrega’, ‘tempo de estocagem’, ‘fornecedores’, ‘flexibilidade de volume operacional’, ‘uso da capacidade instalada’, ‘pós-venda’, ‘entregas no prazo’ e ‘desperdícios’, adotados pela empresa.

Outrossim, os resultados supracitados evidenciam que a empresa que almeja melhorar seu desempenho quanto à adoção dos processos internos, torna-se relevante primeiramente selecionar parceiros de negócios com as quais a empresa detenha relações de confiança.

A tabela 60, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva aprendizagem e crescimento e as fontes de percepção da confiança nos parceiros de negócios.

Tabela 60 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e as fontes de confiança nos parceiros de negócios

Aprendizagem e crescimento	Tipos das relações	Intensidade das relações	Qualidade das relações	Tempo das relações
Produtividade dos empregados	0,158527	0,158527	0,158527	0,158527
Satisfação dos empregados	0,158527	0,158527	0,158527	0,158527
Rotatividade de empregados	0,092454	0,092454	0,092454	0,092454
Flexibilidade dos empregados	0,092454	0,092454	0,092454	0,092454
Inovação nos produtos	0,158527	0,158527	0,158527	0,158527
Gestão de risco	0,092454	0,092454	0,092454	0,092454

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 60 revelam não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores de aprendizagem e crescimento elencados e as fontes de confiança, em todos os constructos analisados.

Dos resultados supracitados, depreende-se que as fontes de percepção da confiança analisadas não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores de aprendizagem e crescimento abordados, nas relações entre as autopeças e seus fornecedores.

6.2.5.4. Confiança como instituição

As tabelas 61 a 64 analisam a significância estatística entre a confiança como instituição, nos constructos: ‘função operacional’, ‘rotinas’, ‘objetivos’ e ‘valores’ e sua relação com os indicadores de desempenho sob cada uma das perspectivas abordadas no BSC.

Dessa forma, a tabela 61 vem apresentar os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva financeira e à confiança como instituição.

Tabela 61 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a confiança considerando-a como instituição

Financeiros	Função operacional	Rotinas	Objetivos	Valores
Lucratividade	0,042737	-0,107037	0,125296	0,174285
Rentabilidade	0,042737	-0,107037	0,125296	0,174285
Crescimento das vendas	-0,137116	-0,291172	0,043853	0,106002
Custos totais	-0,137116	-0,291172	0,043853	0,106002
Custos unitários	-0,072239	-0,221350	0,032890	0,082619
Custos de entrega	-0,072239	-0,221350	0,032890	0,082619
Fluxo de caixa	-0,137116	-0,291172	0,043853	0,106002
Custos dos pedidos	0,042737	-0,107037	0,125296	0,174285
Retorno do investimento	-0,137116	-0,291172	0,043853	0,106002
Inventários	0,000000	-0,133805	0,133440	0,163174

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 61 revelam não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores financeiros elencados e confiança como instituição, em todos os constructos analisados.

Dos resultados, pode-se inferir que os constructos abordados para a confiança como instituição não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores financeiros tratados, nas relações entre os parceiros de negócios objeto do estudo.

A tabela 62, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva clientes e a confiança como instituição.

Tabela 62 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a confiança considerando-a como instituição

Clientes	Função operacional	Rotinas	Objetivos	Valores
Quantidade de clientes	0,078027	-0,089821	0,164195	0,246438
Novos clientes	0,078027	-0,089821	0,164195	0,246438

Qualidade dos produtos	0,270295	0,075973	0,336401	0,430493
Preço dos produtos	0,473455	0,297055	0,417563	0,489827
Devolução de produtos	0,262247	0,108049	0,242681	0,307273
Tempo de entrega	0,262247	0,108049	0,242681	0,307273
Pontualidade de entrega	0,262247	0,108049	0,242681	0,307273
Responsividade	0,078027	-0,089821	0,164195	0,246438
Crescimento da participação de mercado	0,262247	0,108049	0,242681	0,307273

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 62 revelam haver correlações estatísticas relevantes apenas entre o preço dos produtos (indicador clientes) e os valores (confiança). A correlação estabelecida ocorre de forma positiva e moderada. Este resultado sugere ainda que os valores da organização refletem nos preços dos produtos.

Nos demais constructos investigados não são identificadas correlações significativas, revelando que alterações nos constructos da confiança como instituição não refletem alterações significativas no desempenho sob a perspectiva cliente da organização nas empresas investigadas.

A tabela 63, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva processos internos e a confiança como instituição.

Tabela 63 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a confiança considerando-a como instituição

Processos internos	Função operacional	Rotinas	Objetivos	Valores
Tempo de realização das operações	0,483518	0,472051	0,597196	0,594403
Flexibilidade de entrega	0,483518	0,472051	0,597196	0,594403
Tempo de estocagem	0,483518	0,472051	0,597196	0,594403
Fornecedores	0,265424	0,248827	0,483235	0,494718
Flexibilidade de volume operacional	0,483518	0,472051	0,597196	0,594403
Uso da capacidade instalada	0,483518	0,472051	0,597196	0,594403
Pós-venda	0,483518	0,472051	0,597196	0,594403
Entregas no prazo	0,483518	0,472051	0,597196	0,594403
Desperdícios	0,483518	0,472051	0,597196	0,594403

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos resultados da tabela supracitada inferem a existência de correlações estatísticas relevantes entre todos os indicadores de processos internos elencados quando

relacionados aos constructos: ‘objetivos’ e ‘valores’ da confiança como instituição. Tal correlação ocorre de forma positiva e moderada, indicando que as relações que permeiam a confiança como instituição em seus objetivos e valores refletem melhoras no desempenho organizacional nos processos internos da empresa, para os indicadores investigados.

Relativo aos constructos ‘função operacional’ e ‘rotinas’, os resultados revelam que não são estabelecidas correlações significativas com nenhum dos indicadores de processo estudados.

Dessa forma, a pesquisa sugere que a confiança como instituição, nos quesitos objetivos e valores, atuam de forma a promover a melhora do desempenho dos processos internos da organização, no tocante ao: tempo de realização das operações, flexibilidade de entrega, tempo de estocagem, fornecedores, flexibilidade de volume operacional, uso da capacidade instalada, pós-venda, entregas no prazo e desperdícios.

Outrossim, os resultados supracitados evidenciam que a empresa que almeja melhorar seu desempenho em seus processos internos, torna-se relevante primeiramente selecionar parceiros de negócios com as quais a organização compartilhe objetivos e valores em comum.

A tabela 64, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva aprendizagem e crescimento e confiança como instituição.

Tabela 64 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a confiança considerando-a como instituição

Aprendizagem e crescimento	Função operacional	Rotinas	Objetivos	Valores
Produtividade dos empregados	0,122870	0,109932	0,054816	0,096649
Satisfação dos empregados	0,122870	0,109932	0,054816	0,096649
Rotatividade de empregados	0,316047	0,307390	0,150859	0,179549
Flexibilidade dos empregados	0,316047	0,307390	0,150859	0,179549
Inovação nos produtos	0,122870	0,109932	0,054816	0,096649
Gestão de risco	0,316047	0,307390	0,150859	0,179549

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 64 revelam não haver correlações estatísticas relevantes entre os indicadores de aprendizagem e crescimento elencados e confiança como instituição, em todos os constructos analisados.

Dos resultados, pode-se ainda inferir que os constructos abordados para a confiança como instituição não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores de aprendizagem e crescimento tratados, nas autopeças estudadas.

6.2.5.5. Disfunções da confiança

As tabelas 65 a 68 analisam a significância estatística entre as disfunções da confiança, nos constructos: ‘falta de objetividade’, ‘criatividade inibida’, ‘confiança excessiva’ e ‘ignorar evidências’ e sua relação com os indicadores de desempenho sob cada uma das perspectivas abordadas no BSC.

Dessa forma, a tabela 65 vem apresentar os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva financeira e as disfunções da confiança.

Tabela 65 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a as disfunções da confiança

Financeiros	Falta de objetividade	Criatividade inibida	Confiança excessiva	Ignorar evidências
Lucratividade	0,227310	0,079057	0,157300	0,219603
Rentabilidade	0,227310	0,079057	0,157300	0,219603
Crescimento das vendas	0,317168	0,188562	0,290423	0,329983
Custos totais	0,317168	0,188562	0,290423	0,329983
Custos unitários	0,140286	-0,029463	0,026138	0,111959
Custos de entrega	0,140286	-0,029463	0,026138	0,111959
Fluxo de caixa	0,317168	0,188562	0,290423	0,329983
Custos dos pedidos	0,227310	0,079057	0,157300	0,219603
Retorno do investimento	0,317168	0,188562	0,290423	0,329983
Inventários	0,163326	-0,007172	0,021209	0,121927

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 65 não indicam correlações estatísticas relevantes entre os indicadores financeiros elencados e as disfunções da confiança, em todos os constructos analisados.

Dos resultados, pode-se concluir que os constructos abordados para as disfunções da confiança não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores financeiros supracitados nas empresas investigadas.

Os dados da tabela 66 apresentam os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva clientes e as disfunções da confiança.

Tabela 66 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a as disfunções da confiança

Clientes	Falta de objetividade	Criatividade inibida	Confiança excessiva	Ignorar evidências
Quantidade de clientes	0,213149	0,127475	-0,024165	0,284368
Novos clientes	0,213149	0,127475	-0,024165	0,284368
Qualidade dos produtos	0,000000	-0,090405	-0,222787	0,090405
Preço dos produtos	-0,116155	-0,224433	-0,373326	-0,056108
Devolução de produtos	0,109298	0,006211	-0,162250	0,155282
Tempo de entrega	0,109298	0,006211	-0,162250	0,155282
Pontualidade de entrega	0,109298	0,006211	-0,162250	0,155282
Responsividade	0,213149	0,127475	-0,024165	0,284368
Crescimento da participação de mercado	0,109298	0,006211	-0,162250	0,155282

A análise dos resultados da tabela 66 não revelam correlações estatísticas relevantes entre os indicadores clientes pesquisados e as disfunções da confiança, em todos os constructos analisados.

Dos resultados, pode-se inferir que os constructos abordados para as disfunções da confiança não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores clientes supramencionados, nas autopeças estudadas.

A tabela 67 apresenta os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva processos internos e as disfunções da confiança.

Tabela 67 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a as disfunções da confiança

Processos internos	Falta de objetividade	Criatividade inibida	Confiança excessiva	Ignorar evidências
Tempo de realização das operações	0,221500	0,026749	0,224118	0,187240
Flexibilidade de entrega	0,221500	0,026749	0,224118	0,187240
Tempo de estocagem	0,221500	0,026749	0,224118	0,187240
Fornecedores	0,322617	0,155839	0,371235	0,311677
Flexibilidade de volume operacional	0,221500	0,026749	0,224118	0,187240
Uso da capacidade instalada	0,221500	0,026749	0,224118	0,187240
Pós-venda	0,221500	0,026749	0,224118	0,187240
Entregas no prazo	0,221500	0,026749	0,224118	0,187240
Desperdícios	0,221500	0,026749	0,224118	0,187240

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados apurados da tabela 67 não revelam correlações estatísticas relevantes entre os indicadores processos internos pesquisados e as disfunções da confiança, em todos os constructos analisados.

Dessa forma, depreende-se desses resultados que os constructos abordados para as disfunções da confiança não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores processos internos supramencionados, nas autopeças estudadas.

A seguir, a tabela 68 apresenta os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva aprendizagem e crescimento e as disfunções da confiança.

Tabela 68 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a as disfunções da confiança

Aprendizagem e crescimento	Falta de objetividade	Criatividade inibida	Confiança excessiva	Ignorar evidências
Produtividade dos empregados	-0,012199	0,091335	-0,075510	0,091335
Satisfação dos empregados	-0,012199	0,091335	-0,075510	0,091335
Rotatividade de empregados	-0,118124	-0,034536	-0,227940	-0,034536
Flexibilidade dos empregados	-0,118124	-0,034536	-0,227940	-0,034536
Inovação nos produtos	-0,012199	0,091335	-0,075510	0,091335
Gestão de risco	-0,118124	-0,034536	-0,227940	-0,034536

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Também nesse quesito, não são reveladas correlações estatísticas relevantes entre os indicadores aprendizagem e crescimento pesquisados e as disfunções da confiança, em todos os constructos analisados, conforme demonstra os resultados da tabela 68.

Assim, pode-se inferir que os resultados dos constructos abordados para as disfunções da confiança não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores aprendizagem e crescimento supramencionados para as empresas investigadas.

Em suma, verifica-se que no tocante às relações oriundas da confiança e os indicadores de desempenho sob as quatro perspectivas adotadas no *BSC*, não são identificadas correlações significativas em nenhum dos constructos investigados, indicando que a falta de objetividade, a criatividade inibida, a confiança excessiva e a desconsideração de evidências não interferem de forma significativa no desempenho organizacional em nenhuma das perspectivas abordadas no *BSC*, para as empresas pesquisadas.

6.2.5.6. Táticas contra a rigidez da confiança

As tabelas 69 a 72 analisam a significância estatística entre as táticas contra a rigidez da confiança, nos constructos: ‘competição’, ‘acomodação’, ‘evitar confronto’, ‘colaboração’ e ‘exposição à risco’ e sua relação com os indicadores de desempenho sob cada uma das perspectivas abordadas no BSC.

Assim sendo, a tabela 69 vem apresentar os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva financeira e as táticas contra a rigidez da confiança.

Tabela 69 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a as táticas contra rigidez da confiança

Financeiros	Competição	Acomodação	Evitar confronto	Colaboração	Exposição a risco
Lucratividade	-0,358115	-0,049011	0,018185	0,117872	0,044165
Rentabilidade	-0,358115	-0,049011	0,018185	0,117872	0,044165
Crescimento das vendas	-0,245725	-0,064773	0,121988	0,232737	0,180673
Custos totais	-0,245725	-0,064773	0,121988	0,232737	0,180673
Custos unitários	-0,175304	-0,186959	-0,085391	0,004476	0,164645
Custos de entrega	-0,175304	-0,186959	-0,085391	0,004476	0,164645
Fluxo de caixa	-0,245725	-0,064773	0,121988	0,232737	0,180673
Custos dos pedidos	-0,358115	-0,049011	0,018185	0,117872	0,044165
Retorno do investimento	-0,245725	-0,064773	0,121988	0,232737	0,180673
Inventários	-0,127659	-0,161262	-0,037120	0,029054	0,152517

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dados apurados da tabela 69 não revelam correlações estatísticas relevantes entre os indicadores financeiros investigados e as táticas contra a rigidez da confiança, em todos os constructos analisados.

Isso quer dizer que os constructos abordados para as táticas contra a rigidez da confiança não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores financeiros supracitados, nas autopeças estudadas.

Tabela 70 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a as táticas contra rigidez da confiança

Clientes	Competição	Acomodação	Evitar confronto	Colaboração	Exposição a risco
Quantidade de clientes	-0,263465	0,046545	0,101500	0,293784	-0,005658

Novos clientes	-0,263465	0,046545	0,101500	0,293784	-0,005658
Qualidade dos produtos	-0,122601	0,271027	0,280734	0,518822	0,208640
Preço dos produtos	-0,242537	0,280347	0,145194	0,355145	0,041621
Devolução de produtos	-0,371152	0,060518	-0,012859	0,158833	-0,148978
Tempo de entrega	-0,371152	0,060518	-0,012859	0,158833	-0,148978
Pontualidade de entrega	-0,371152	0,060518	-0,012859	0,158833	-0,148978
Responsividade	-0,263465	0,046545	0,101500	0,293784	-0,005658
Crescimento da participação de mercado	-0,371152	0,060518	-0,012859	0,158833	-0,148978

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 70 revelam correlações estatísticas relevantes apenas entre ao 1qualidade dos produtos1 (indicador clientes) e a ‘colaboração’ (táticas contra a rigidez da confiança). A correlação estabelecida ocorre de forma positiva e moderada. Este resultado sugere que a colaboração entre os parceiros de negócios reflita na qualidade dos produtos da organização.

Nos demais constructos investigados não são identificadas correlações significativas, revelando que alterações nas táticas contra a rigidez da confiança não irão refletir em alterações significativas no desempenho, segundo os indicadores utilizados sob a perspectiva clientes.

A tabela 71, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva processos internos e as táticas contra a rigidez da confiança.

Tabela 71 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a as táticas contra rigidez da confiança

Processos internos	Competição	Acomodação	Evitar confronto	Colaboração	Exposição a risco
Tempo de realização das operações	0,013603	0,534601	0,276874	0,379251	0,264563
Flexibilidade de entrega	0,013603	0,534601	0,276874	0,379251	0,264563
Tempo de estocagem	0,013603	0,534601	0,276874	0,379251	0,264563
Fornecedores	0,132086	0,493147	0,376386	0,486624	0,398183
Flexibilidade de volume operacional	0,013603	0,534601	0,276874	0,379251	0,264563
Uso da capacidade instalada	0,013603	0,534601	0,276874	0,379251	0,264563
Pós-venda	0,013603	0,534601	0,276874	0,379251	0,264563
Entregas no prazo	0,013603	0,534601	0,276874	0,379251	0,264563

Desperdícios	0,013603	0,534601	0,276874	0,379251	0,264563
--------------	----------	-----------------	----------	----------	----------

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos resultados da tabela acima inferem a existência de correlações estatísticas relevantes entre todos os indicadores de processos internos elencados quando relacionados ao constructo ‘acomodação’. Tal correlação é positiva e de nível moderado, sugerindo que as relações que permeiam as táticas contra a rigidez da confiança no tocante à acomodação refletem melhoras no desempenho organizacional nos processos internos da empresa, quando da utilização dos indicadores relacionados acima.

Outrossim, há que se mencionar que o indicador de desempenho ‘fornecedores’ apresenta correlação de de forma moderada e positiva com a ‘colaboração’, como tática contra a rigidez da confiança. Assim, práticas de colaboração propõem melhoras no desempenho da organização junto a seus fornecedores, nas emmpresas estudadas.

Relativo aos demais constructos abordados para as táticas contra a rigidez da confiança, os resultados não revelam correlações significativas com nenhum dos indicadores de processo investigados, conforme os dados da tabela 71.

A tabela 72, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva aprendizagem e crescimento e táticas contra a rigidez da confiança.

Tabela 72 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a as táticas contra rigidez da confiança

Aprendizagem e crescimento	Competição	Acomodação	Evitar confronto	Colaboração	Exposição a risco
Produtividade dos empregados	-0,211264	0,191375	0,118938	0,208867	-0,202528
Satisfação dos empregados	-0,211264	0,191375	0,118938	0,208867	-0,202528
Rotatividade de empregados	-0,332173	0,220577	0,026423	0,106448	-0,336387
Flexibilidade dos empregados	-0,332173	0,220577	0,026423	0,106448	-0,336387
Inovação nos produtos	-0,211264	0,191375	0,118938	0,208867	-0,202528
Gestão de risco	-0,332173	0,220577	0,026423	0,106448	-0,336387

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nesse quesito, não são reveladas correlações estatísticas relevantes entre os indicadores aprendizagem e crescimento pesquisados e as táticas contra a rigidez da

confiança, em todos os constructos analisados, conforme demonstra os resultados da tabela 72.

Assim, pode-se inferir que os resultados dos constructos abordados para as táticas contra a rigidez da confiança não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores aprendizagem e crescimento supramencionados, nas empresas pesquisadas.

Em suma, verifica-se que no tocante às relações oriundas da confiança e os indicadores de desempenho sob as quatro perspectivas adotadas no *BSC*, são identificadas correlações significativas de nível moderado entre os indicadores de desempenho processos internos (todos os indicadores) e o constructo ‘acomodação’ e com os indicadores de desempenho ‘qualidade dos produtos’ e ‘fornecedores’ por meio da ‘colaboração’. Os demais constructos analisados não interferem de forma significativa no desempenho organizacional das autopeças pesquisadas.

6.2.5.7. Confiança e governança

As tabelas 73 a 76 analisam a significância estatística entre as confiança e governança, nos constructos: ‘substitutas entre si’ e ‘complementares’ entre si e sua relação com os indicadores de desempenho sob cada uma das perspectivas abordadas no *BSC*.

Assim sendo, a tabela 73 vem apresentar os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva financeira e a confiança e governança.

Tabela 73 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva financeira e a os aspectos da confiança e governança

Financeiros	Substitutas entre si	Complementares
Lucratividade	-0,235071	0,144284
Rentabilidade	-0,235071	0,144284
Crescimento das vendas	-0,075691	-0,014891
Custos totais	-0,075691	-0,014891
Custos unitários	-0,163424	0,081898
Custos de entrega	-0,163424	0,081898
Fluxo de caixa	-0,075691	-0,014891
Custos dos pedidos	-0,235071	0,144284
Retorno do investimento	-0,075691	-0,014891
Inventários	-0,221946	0,172180

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados apurados da tabela 73 não revelam correlações estatísticas relevantes entre os indicadores financeiros pesquisados e confiança e governança, em todos os constructos analisados.

Dessa forma, depreende-se desses resultados que o fato da confiança e governança serem complementares ou substitutas entre si não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores financeiros supramencionados, nas empresas estudadas.

A tabela 74, apresentada a seguir, revela os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores clientes e os aspectos da confiança e governança.

Tabela 74 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva clientes e a os aspectos da confiança e governança

Clientes	Substitutas entre si	Complementares
Quantidade de clientes	-0,327300	0,194106
Novos clientes	-0,327300	0,194106
Qualidade dos produtos	-0,492662	0,323645
Preço dos produtos	-0,655204	0,496254
Devolução de produtos	-0,480527	0,353161
Tempo de entrega	-0,480527	0,353161
Pontualidade de entrega	-0,480527	0,353161
Responsividade	-0,327300	0,194106
Crescimento da participação de mercado	-0,480527	0,353161

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados da tabela 74 revelam correlações estatísticas relevantes apenas entre ‘preço dos produtos’ (indicador clientes) com a confiança e a governança, tanto no constructo ‘substitutas entre si’ quanto no constructo ‘complementares’, esta de forma positiva e aquela de forma negativa, sendo ambas as correlações de nível moderado. Já o indicador ‘qualidade dos produtos’ apresenta correlações estatísticas significantes apenas com o constructo substitutas entre si, sendo esta correlação negativa e de nível moderado. Nesse sentido, o estudo revela que a confiança e governança da organização refletem alterações no desempenho sob a perspectiva clientes apenas quando relacionados aos indicadores ‘qualidade dos produtos’ e ‘preço dos produtos’, dentre os indicadores investigados.

Nos demais constructos avaliados, não são identificadas correlações significativas. Tal resultado revela que alterações na confiança e governança não refletem alterações significativas no desempenho segundo a perspectiva cliente, para os indicadores investigados.

A tabela 75 evidencia os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva processos internos e a confiança e governança.

Tabela 75 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva processos internos e a os aspectos da confiança e governança

Processos internos	Substitutas entre si	Complementares
Tempo de realização das operações	-0,156178	0,067594
Flexibilidade de entrega	-0,156178	0,067594
Tempo de estocagem	-0,156178	0,067594
Fornecedores	0,030330	-0,114860
Flexibilidade de volume operacional	-0,156178	0,067594
Uso da capacidade instalada	-0,156178	0,067594
Pós-venda	-0,156178	0,067594
Entregas no prazo	-0,156178	0,067594
Desperdícios	-0,156178	0,067594

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Analogamente aos resultados da tabela 73, os resultados da tabela 75 não revelam correlações estatísticas relevantes entre os indicadores processos internos investigados e confiança e governança, nos dois constructos analisados.

Isso quer dizer que os constructos abordados para a confiança e a governança não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores processos internos supracitados, nas autopeças estudadas.

A tabela 76 evidencia os resultados oriundos da relação: importância relativa dos indicadores sob a perspectiva aprendizagem e crescimento e a confiança e governança.

Tabela 76 - Análise da significância estatística entre a importância relativa dos indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento e a os aspectos da confiança e governança

Aprendizagem e crescimento	Substitutas entre si	Complementares
Produtividade dos empregados	-0,204710	0,156351
Satisfação dos empregados	-0,204710	0,156351
Rotatividade de empregados	-0,372608	0,322530
Flexibilidade dos empregados	-0,372608	0,322530
Inovação nos produtos	-0,204710	0,156351
Gestão de risco	-0,372608	0,322530

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Também nesse quesito, não são reveladas correlações estatísticas relevantes entre os indicadores aprendizagem e crescimento pesquisados e os aspectos da confiança e governança, conforme demonstra os resultados da tabela 76.

Dos resultados, pode-se inferir que os constructos investigados para os aspectos da confiança e governança não refletem alterações significativas no desempenho organizacional quando relacionados aos indicadores aprendizagem e crescimento investigados, nas autopeças estudadas.

Em suma, verifica-se que no tocante às relações oriundas dos aspectos de confiança e governança sob as quatro perspectivas adotadas no *BSC*, são identificadas correlações significativas apenas na perspectiva dos clientes nos indicadores qualidade dos produtos e preço dos produtos. Todos os demais indicadores investigados não apresentam correlações significativas com os aspectos da confiança e governança.

7. CONCLUSÕES

Debates sobre as questões da confiança nos relacionamentos interorganizacionais vem ganhando destaque desde a década de 1990, principalmente após a evolução da revolução tecnológica. Tal fato se reflete nas organizações que se vêem na necessidade de buscar parcerias com empresas, objetivando alcançar um melhor desempenho organizacional e se manterem mais competitivas no mercado.

Nesse contexto, a confiança entre os parceiros de negócios exerce um importante papel na construção de um melhor desempenho organizacional. Para isso, o uso de uma ferramenta de gestão que auxilie todos os tipos de ações desenvolvidas pela organização, permite a empresa vantagem em relação a seus concorrentes e melhores resultados organizacionais.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* é concebido como um instrumento de gestão adaptável e flexível para qualquer ambiente organizacional. Diante disto, a pesquisa objetivou investigar a seguinte questão: qual a relação da confiança no desempenho organizacional entre as autopeças pesquisadas junto a seus fornecedores?

Para tanto, mapeou-se as seguintes características da confiança: confiança como competência, confiança como integridade, fontes de confiança, confiança como instituição, disfunções da confiança, táticas contra rigidez da confiança e confiança e governança. Estes constructos foram analisados sua significância estatística quando relacionadas às características dos respondentes, às características das empresas, aos aspectos processos de

mensuração do desempenho e a importância relativa dos indicadores de desempenho, visando atender aos objetivos específicos propostos para o estudo.

Dos respondentes identificou-se que a maioria tem entre 41 a 50 anos, sexo feminino, de ensino superior, com até 10 anos de experiência profissional e até 10 anos de tempo de atuação na empresa. Quanto às empresas, a maioria tem mais de 20 anos de existência no mercado, de atuação no mercado local, com faturamento bruto anual de até R\$ 360.000,00 e com até 19 funcionários.

Quanto à percepção da confiança nos relacionamentos interorganizacionais, constatou-se que quanto à competência: a maioria concordou totalmente com a *quality* e a *experience*. A maioria dos respondentes foi indiferente aos constructos confiabilidade e habilidades técnicas. Quanto à confiança como integridade, as fontes de confiança e a confiança como instituição, identificou-se que a maioria dos respondentes concordou totalmente com todos os constructos analisados. Relativo às disfunções da confiança, às táticas contra a rigidez da confiança a maioria dos respondentes concordou ou concordou totalmente com todas as variáveis analisadas. Por fim, quanto a confiança e governança a maioria dos respondentes concordou totalmente serem os constructos complementares. Para o constructo substitutas entre si a maioria dos respondentes discordaram totalmente.

Na análise da significância estatística entre a confiança e as características dos respondentes os quesitos que se mostraram mais relevantes foram a integridade como aspecto da confiança e a confiança como instituição. Já na característica dos respondentes, a idade foi o atributo que apresentou maior quantidade de correlações, sendo estas correlações do tipo negativa e de nível moderado a forte.

Tais resultados representam uma contribuição dessa pesquisa ao revelar que a idade é um dos principais fatores, como característica dos respondentes, a apresentar correlações significativas com os aspectos abordados para a confiança, sendo relevantes para o estabelecimento de parcerias mais eficazes.

Nas relações entre os aspectos da confiança e as características das empresas poucas correlações foram identificadas, sendo o faturamento a característica mais importante no estabelecimento de relações de confiança entre os parceiros de negócios.

Nas relações entre os aspectos de confiança e os aspectos do processo de mensuração, apenas a competência como aspecto da confiança (*experience* e *quality*) apresentaram correlações significativas com o constructo processo de mensuração. Assim, apenas o

processo de mensuração é considerado relevante para a construção da relações de confiança entre os parceiros de negócios.

Analizando agora cada um dos sete aspectos abordados para a confiança e sua correlação com a importância conferida aos indicadores de desempenho, observou-se que a competência como aspecto da confiança não apresentou correlações significativas com nenhum dos 35 indicadores de desempenho investigados sob cada uma das perspectivas abordadas no *Balanced scorecard*, não sendo relevantes as análises da competência do parceiro de negócios para melhorar o desempenho da organização.

Na relação da integridade como aspecto da confiança, somente foram identificadas correlações estatísticas significantes entre os indicadores de processos internos e o constructo fornecedores. Ressalta-se com isso que apenas o indicador fornecedores atua de forma a promover uma melhor performance no desempenho organizacional.

Quanto às fontes de confiança, identificou-se uma correlação perfeita com os indicadores de processos internos. Todos os demais indicadores de desempenho nas demais perspectivas abordadas (financeiro, clientes e aprendizagem e crescimento) não apresentaram correlações significativas, exceto pelo indicador clientes (preços dos produtos), que apresentou correlação de nível moderado. Desta forma, identificou-se que todos os indicadores de processos internos investigados são relevantes para proporcionar um melhor desempenho organizacional, entre os parceiros de negócios do setor de autopeças estudado.

No tocante às variáveis estudadas para as disfunções da confiança, os resultados identificaram não existir correlações significativas entre estas com nenhum dos indicadores de desempenho em nenhuma das perspectivas abordadas no *BSC*. Tal fato, evidencia a falta de importância das disfunções da confiança entre os parceiros de negócios quando se almeja melhorar a performance organizacional.

As táticas contra a rigidez da confiança somente apresenta relações estatísticas significantes com os indicadores clientes, no tocante à qualidade do produto com a colaboração e com os indicadores de processos internos, no tocante à acomodação e colaboração como táticas contra a rigidez da confiança.

Nos aspectos entre a confiança e a governança somente os indicadores clientes (qualidade dos produtos e preço dos produtos) apresentou relevância estatística.

Dos resultados, concluiu-se que de todas as situações analisadas entre os aspectos abordados da confiança e os indicadores de desempenho somente a integridade, as fontes de

confiança, a confiança como instituição, as táticas contra a rigidez da confiança e a confiança e governança apresentaram correlações significativas. Ainda assim, há que se destacar que as maiores quantidades de correlações significativas ocorreram nos indicadores de processos internos tanto para a integridade, como para as fontes de confiança, quanto para a confiança como instituição e para as táticas contra a rigidez da confiança. Apenas no aspecto confiança e governança os indicadores sob a perspectiva clientes se mostraram mais relevantes.

Tais resultados sugerem que as relações de confiança com os parceiros de negócios influenciam no desempenho organizacional de forma significativa apenas quando se trata de indicadores de processos internos e clientes. Assim, os aspectos de confiança não são relevantes quando se almeja uma melhor performance nos indicadores financeiros ou de aprendizagem e crescimento da organização no segmento estudado.

Diante de toda explanação, entende-se que os dados coletados e as análises estatísticas realizadas corroboraram para responder a problemática que norteou essa pesquisa, bem como as respostas aos objetivos traçados. A pesquisa teve suas limitações, no tocante ao número de respostas obtido, fato este que não comprometeu a análise do estudo, uma vez que os testes estatísticos utilizados foram os testes não paramétricos.

Por fim, sugere-se como pesquisa futura, a realização do estudo em outros ramos de atividade econômica, a fim de se verificar a similaridade com os resultados aqui encontrados. Outrossim, recomenda-se também a aplicação do estudo com a ampliação dos indicadores de desempenho aqui investigados, com a finalidade de identificar as variáveis da confiança que promovem alterações no desempenho da organização.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Administração estratégica de mercado. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ALIGHIERI, J. S.; ZANQUETTO FILHO, H. Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de Vitória (ES). Revista Gestão Organizacional, 7 (1), 47-68, 2009.
- ALMEIDA, K. Controle gerencial nas relações entre organizações: um estudo sob a perspectiva da teoria dos custos de transação. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis - Universidade Federal da Paraíba, 2018.
- ALMEIDA, M. Isnard R. de. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, M. M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTHONY, R. N. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 1979.
- ARAÚJO, M. G. S.; PEREIRA, C. C. Utilização de indicadores de desempenho no setor público: estudo realizado na Controladoria Geral da União. IN: 11º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2011.
- ARMSTRONG, M.; BARON, A. Performance Management: The New Realities. CIPD, London, 1998.
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) Ambientes de inovação, 2018a. Disponível em: <http://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/>
- Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Parques tecnológicos e incubadoras para o desenvolvimento do Brasil: estudo de melhores práticas de parques tecnológicos e incubadoras de empresas, 2018b. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/EstudoMelhoresPraticasParquesIncubadoras.pdf>
- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- AZEVEDO, R. ENSSLIN, L. LACERDA, R. T.de O. FRANÇA, L.A. GONZALEZ, C. J. I. JUNGLES, A. E. ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 85-104, jan./mar., 2011.

AZZONE, G., MASELLA, C.; BERTELE, H. Design of performance measures for time-based companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 11(3), 77-85, 1991. Disponível em: <http://dx.doi.Org/10.1108/01443579110143412>.

BABBIE, E. Métodos de pesquisas de survey. Ed. da UFMG, 2003.

BACHMANN, R.; ZAHEER, A. Introduction. In R. BACHMANN, & A. ZAHEER, *Handbook of trust research*. Northampton: Edward Elgar Publishing, p. 1-12, 2006.

BACHMANN, R.; ZAHEER, A. Relacionamentos interorganizacionais no desenvolvimento de parcerias locais e regionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring. *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford* (pp. 183-207). UK: Bookman, 2014.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia. Porto Alegre: Bookmann, 2008.

BARBOSA, D. R.; MILONE, G. Estatística aplicada ao turismo e hotelaria: Thomson. 2004.

BARDY, R. Management control in a business network: new challenges for accounting. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 3, n. 2, p. 161-181, May, 2006.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 15, Special Issue, p.175-190, 1994.

BARNEY, J. 'How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions'. *Sloan Management Review*, 40:137-45, 1999.

BALESTRIN, A. A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais. 2005. 214f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, janeiro, 2005.

BARROS, R. M. J. B. Percepção sobre a controladoria: evidências empíricas a partir das características dos controllers. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife-PE, 2018.

BARROS, A. A.; LIBONATI, J. J.; BARBOSA, A. M. R. Investigação da Produção Científica sobre Avaliação de Desempenho Organizacional no Congresso de Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo-USP. In: Encontro Norte-Rio-Grandense de Ciências Contábeis - ENCC, 9, 2012, Natal. Anais ... Rio Grande do Sul: ENCC, 2012.

BAUM, J. A. CALABRESE, T. SILVERMAN, B. S. 'Don't go it Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology'. *Strategic Management Journal*, 21:267-94, 2000.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. Avaliação de desempenho humano na empresa. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1988.

BEER, M.; RUH, R.A. Employee growth performance management, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 59-66, 1976.

BENELLI, A. C. Criação de conhecimento em acordos de cooperação interorganizacionais com uso e geração de dados abertos: caso de estudo UTFPR. 2019. 224 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Sociedade) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

BEUREN, I. M.; DALLABONA, L. F. Relação da folga organizacional com medidas de desempenho de empresas brasileiras. *Revista Pretexto*, v. 16, n. 2, p. 31-49, abr-jun, 2015.

BEUREN, I. M.; MARCELLO, I. E. Relação da importância dos recursos estratégicos com as medidas de desempenho em empresas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 15, n. 1, p. 65-82, jan-mar., 2016.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BITITCI, U. S., TURNER, U.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692-704, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570010321676>

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S. & MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations and Production Management*, 17, p.522–534, 1997.

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo – USP, 2006.

BORTOLUZZI, S. C. Avaliação de Desempenho econômico-financeiro da empresa Marel Indústria de Móveis S.A.: a contribuição da metodologia multicritério de apoio a decisão construtivista, 2009, 295p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2009.

BOURNE, M.; MILLS, J.; WOLCOX, M.; NELLY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: a study of impact on performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 373-395, 2005.

BRAGA, E. C.; CALLADO, A. A. C. Características do relacionamento interorganizacional em empresas de TIC. In: XVIII CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS – XXX

CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, Anais[...].Natal: Associação Brasileira de Custos, 2023. Disponível em: file:///home/guest/Downloads/XXXCBCeXVIIICIC_artigo_0071.pdf. Acesso em: 20 set. 2024.

BROMYLEY, P.; CUMMINGS, L. L. Transaction costs in organizations with trust. In BIES, R., SHEPPARD, B., LEWICKI, R. Research on Negotiation in Organizations. Greenwich: JAI Press, p. 219-247, 1995.

BUCHELE, R. B. How to evaluate a firm, California Management Review, v. 5, n. 5, p. 5-17, 1962.

CAGLIO, A.; DITILLO, A. Interdependence and accounting information exchanges in interfirm relationships. Journal of Management and Governance, v. 16, n. 1, p. 57–80, Feb., 2012a.

CALLADO, A. A. C. CALLADO, CALLADO, A. L. C.; MACHADO, M. A. V. Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio. Blumenau: Revista de Negócios, v. 12, n. 1, p. 3- 15, 2007.

CALLADO, A. A. C. et al. Agronegócio. São Paulo, Atlas, 2015.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C.; MENDES, E. Padrões de uso de indicadores de desempenho: uma abordagem multivariada para empresas agroindustriais do setor avícola localizadas no Estado de Pernambuco. Latin American Journal of Business Management. v. 6, n. 2, p. 216-236, jan/jun, 2015.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, F. M. R. A. Análise do Processo de Construção de Indicadores de Desempenho Operacional: Estudo de Caso em um Hospital Público de Hematologia. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 15, n. 2, p. 1-12, 2018.

CAMACHO, R. R.; MORAES, R. O. Gestão de custos interorganizacionais: evidências empíricas em hospitais privados no Brasil. Anais do XXXV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2011.

CAMERER, C. E.; FEHR, E. ‘When does “Economic Man” Dominate Social Behavior?’. Science, 311:47-52, 2006.

CAMPOS, J. A. Cenário balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAMPOS, L. M. S. SGADA. Sistema de Gestão e Avaliação de Desempenho Ambiental. Uma proposta de Implementação. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CANÇADO, A. C.; VILLELA, L. E.; SAUSEN, J. O. Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental. v. 10, n. 3, p. 69-84, set/dez, 2016.

CARNAÚBA, A. A. C. Governança E Confiança Em Redes Interorganizacionais - Um Estudo Sobre a Confiança E Os Mecanismos Formais E Relacionais De Governança Em Redes Imobiliárias. p. 86, 2012.

CARVALHO. J. R. M.; MATIAS-PEREIRA, M. Aplicação da análise fatorial na identificação dos fatores. RIC – Revista de Informação Contábil. v. 2, n. 1, p. 84-101, out. dez., 2007.

CASELANI, D. M. C. Confiança e desempenho organizacional: Um estudo sobre a relação interorganizacional na prestação de serviço de festas infantis. 2009. 223 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas – Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, 19(63): 65-81, 2017.

CHENNEL, A. et al. OPM: a system for organisational performance measurement. In: Proceedings of the Performance Measurement – Past, Present and Future Conference, Cambridge, p.19–21, July, 2000.

CLARKE, A. Evaluation Research: An Introduction to Principles, Methods and Practice. London: Sage, 1999.

CLARO, D. P.; HAGELAAR, G.; OMTA, O. The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships? Industrial Marketing Management, v. 32, n. 8, p. 703-716, 2003.

CHAMBERS, J. R.; WINDSCHITL, PAUL D. Biases in social Comparative Judgments: The role of Nonmotivated Factors in Above-Average and Comparative Optimism Effects. Psychological Bulletin, V. 130, n. 5, pg. 813-838, jan.2004.

CHIARETO, J. Avaliação de desempenho organizacional – um estudo em um hospital universitário público. 2014, 123p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014.

COELHO, A. L.; NASCIMENTO, S.; COELHO, C.; BORTOLUZZI, S. ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais

ferramentas gerenciais. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15, 2008, Curitiba. Anais ... Paraná: ABC, 2008.

COLEMAN, J. Foundations of Social Theory. Cambridge, Mass.: Havard University Press, 1990.

COLETTI, A. L., SEDATOLE, K. L.; TOWRY, K. L. The effect of control systems on trust in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80(2), 477-500, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. 12ª Ed. McGraw Hill Brasil, 2016.

COOPER, V. S. Consequências financeiras da pandemia de Covid-19 em empresas do setor de mecânica e autopeças de veículos. 25p. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Santana do Livramento: Universidade Federal do Pampa, 2022.

CORRÊA, H. L. Avaliação do desempenho global. São Paulo, 1995.

COULOMB, D. G. C. Alianças estratégicas: A melhor relação custo/benefício para você fazer negócios, 2010.

CRAWFORD, J. Triple bottom line performance – finding the balance. Australasian Evaluation Society International Conference, oct. nov., 2002. Disponível em: www.aes.asn.au

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. 3. ed. - Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CRONBACH, L. J.; SUPPES, P. Research for Tomorrow's Schools: Disciplined Inquiry in Education. New York: Macmillan, 1969.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 505-529, jul., 2011

DA CUNHA, J. A. C. Avaliação de desempenho e eficiência em organizações de saúde: em estudo em hospitais filantrópicos. 2011, 237p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

DA CUNHA, J. A. C.; JUNIOR, F. H.; CORREA, H. L. Evolutionand chronologyof the organizational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, v. 17, p. 223-240, 2016.

DA CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas*. v. 53, n. 5, p. 485-499, 2013.

DASGUPTA, P. 'Trust as a Commodity', in D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Blackwell, 42-72, 1988.

DEBOÇÁ, L. P.; MARTINS, R. S. Vantagens Competitivas Originadas dos Relacionamentos Horizontais em Aglomerações Produtivas: percepções de atores locais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 17, n. 56, p. 1025-1043, 2015.

DEBUSK, G. K.; BROWN, R. M.; KILLOUGH, L. N. Components and relative weights in utilization of dashboard systems like the *Balanced Scorecard*. *The British Accounting Review*. v. 35, n. 3, p. 215-231, 2003.

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, 14, 1-23, 2003.

DEKKER, H. C.; SAKAGUCHI, J.; KAWAI, T. Beyond the contract: Managing risk in supply chain relations. *Management Accounting Research*, v. 24, n. 2, p. 122-139, June 2013.

DEMING, W. E.; EDWARDS, D. W. *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced engineeringstudy, 1982.

DE WAAL, A.; KOURTIT, K.; NIJKAMP, P. The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages, *International Journal of Operations & Production Management*, v. 29, n. 12, p. 1242-1265, 2009.

DE TONI, D.; MILAN, G. S.; REGINATO, C. E. R. Fatores críticos para o sucesso no desempenho de novos produtos: um estudo aplicado ao setor moveleiro da Serra Gaúcha. *Revista Gestão & Produção*, v. 18, n. 3, p. 587-602, 2011.

DIAS, D. T. de A.; TONI, D. de. Fatores Impactantes No Desempenho Organizacional: Proposição De Um Modelo Conceitual. *Revista Gestão Organizacional*, v. 11, n. 3, p. 110-127, 2018.

DING, R.; DEKKER, H. C.; GROOT, T. Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, v. 24, p. 140-155, 2013.

DOERR, J. *Measure what matters: How google, Bono and Gates Foundation rock and world with OKRs*. Penguin, 2018.

DONABEDIAN, A. Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Ann Arbor: Health Administration Press, 1980.

DRUCKER, P. F. The practice of management. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers, 404 p., 1964.

DRUCKER, P. F. The practice of management. Nova Iorque: Harper & Brothers Publishers, 1954.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, v. 51, n. 2, p. 11-27, Apr., 1987.

DYER, J. Collaborative Advantage: Winning through Extended Enterprise Supplier Networks, New York: Oxford University Press, 2000.

DYER, J.; SINGH, H. 'The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage'. Academy of Management Review, 23:660-79, 1998.

ECCLES, R. G. The performance measurement manifesto. Harvard Business Review. January-February, p. 131-137, 1991.

ELKINGTON, J.; ROWLANDS, I. H. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21 st century business. Alternatives Journal, v. 25, n. 4, p. 42, 1999.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: from tableaux de board to *balanced scorecard*. In: European Management Journal, v.16, n.2, abril 1998.

EPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S. Using a *balanced scorecard* to implement sustainability, Environmental Quality Management, v. 11, n. 2, p. 1-10, 2001.

FACCHINI, A. Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional. 2007. 138 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

FERNANDES, E. M. G. P. Estatística Aplicada. Braga: Universidade do Minho, 1999.

FITZGERALD, L.; MOON, P. Performance Measurement in Service Industries: Making It Work. London: CIMA, 1996.

FITZGERALD, L. et al. Performance Measurement in Service Businesses. London: CIMA, 1991.

FLYNN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. Journal of Operations Management, 28(1), 58-71, 2010.

FRANCES, J.; GARNSEY, E. Supermarkets and suppliers in the United Kingdom: system integration, information and control. *Accounting, Organizations & Society*, v. 21, n. 6, p. 591-610, Aug. 1996.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L; BOURNE, M., “Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research”, *Management Accounting Research*, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

FREITAS JÚNIOR, V.; GOLÇALVES, A. L. Medidas de desempenho e ontologias: um estudo bibliométrico para o suporte dos processos de medidas de desempenho. *Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, n. especial, p. 27-41, out., 2015.

FUKUYAMA, F. *Confiança: As virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rocco: Rio de Janeiro, 1996.

FUSCO, J. P. A.; SACOMANO, J. B. *Alianças em redes de empresas*. São Paulo: Arte & Ciência, 2009.

GAMBA JÚNIOR, J.; DUTRA, A.; NUNES, R. F.; KEMPER, G. F.; VIEIRA, C. A. Avaliação de desempenho de serviços emergenciais: uma análise da produção científica do período de 1991 a 2010. *Revista de Administração da UNIMEP*. v. 10, n. 3, p. 26-50, set. dez, 2012.

GASPARETTO, V. Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeia de suprimentos. 2003, 248p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2003.

GEDDES, M. Relacionamentos interorganizacionais no desenvolvimento de parcerias locais e regionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring. *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford* (pp. 183-207). UK: Bookman, 2014.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Plageder, 2009.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S.; CROWE, T. J. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, v.48. n. 3, p. 207-225, fev., 1997.

GIDDENS, A. *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press, 1984.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GRANOVETTER, M. ‘Economic Action and Social Struture: The Problem of Embedded ness’. *American Journal of Sociology*, 91:481-510, 1985.

- GRAFTON, J.; MUNDY, J. Relational contracting and the myth of trust: Control in a co-competitive setting. *Management Accounting Research*, 36, 24–42, 2017.
- GROOVE, A. S. *High output management*. Vintage, 1995.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Calif: Sage, 1989.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 85-112, Feb. 1995.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293- 317, 1998.
- HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative science quarterly*, p. 309-342, 1995.
- HAMMOND S. J.; KEENEY, R e RAIFFA H. Armadilhas ocultas na tomada de decisão. IN. *Harvard Business Review*. Página: 84-92, Janeiro de 2006.
- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. *Journal of International Business Studies*, p. 265-284, Second Quarter, 1996.
- HARTMANN, F.; SLAPNICAR, S. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organization and Society*, 34(6), 722-737, 2009.
- HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: you are what you measure! *European Management Journal*. v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.
- HEBER, G. P. *The Necessary Nature of Future Firms: Attributes of survivors in a Changing World*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2003.
- HERNANDEZ, E.; SHAVER, J. M. *Network Synergy*. *Administrative Science Quarterly*, 2018.
- HORN, B.; BONFATTI, T. R.; RAUPP, F. M. Avaliação da Gestão de Custos Interorganizacionais em Função de seus Fatores Condicionantes: um estudo em uma empresa de serviços arquitetônicos. *Meta: Avaliação*, 10 (29), 473-501, 2018.
- HOURNEAUX JUNIOR, F. Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional. 2010. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://ww.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-28072010-151731/>
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa de Inovação (PINTEC)*. Rio de Janeiro, 2007.

IUDÍCIBUS, S. Contabilidade Gerencial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

IWAI, T.; AZEVEDO, P. F. Incentivos econômicos ou comunicação: quão diferentes são seus efeitos sobre a confiança. *Revista Brasileira de Administração*, v.13, n. 3, p. 1-25, 2016.

JANOWICZ, M.; NOORDEHAVEN, N. Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of trust research*. Northampton: Edward Elgar Publishing, p. 264-279, 2006.

JURAN, J. M. (Ed.). *A history of managing for quality: The evolution, trends, and future directions of managing for quality*. Asq press, 1995.

JOHNSTON, D. A.; MCCUTCHEON, D. M.; STUART, F. I.; KERWOOD, H. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

LANGFIELD-SMITH, K.; SMITH, D. Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, v. 14, n. 3, p. 281-307, Sept., 2003.

LANE, C. Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford: Oxford University Press, p. 1-30, 2000.

LEBAS, M. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, v. 41, n. 1-3, p. 23-35, 1995.

LEBAS, M.; EUSKE, K. A conceptual and Operational Delineation of Performance. In: NEELY, A. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. The United Kingdom: Cambridge University Press, p. 65-79, 2010.

LYNCH, R. I.; CROSS, F. K. *Measure up: the essencial guide to measuring business performance*. London: Mandarin, 1991.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. *Administração de Operações de Serviço*. São Paulo: Atlas, 2002.

KAJUTER, P.; KULMALA, H. I. Open-book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, v. 16, n. 2, p. 179-204, June, 2005.

KAPLAN R.S.; NORTON D. P. *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review (January-February), 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the *balanced scorecard* to work. *Harvard Business Review*, 71(6), 134-147, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: *balanced scorecard*. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho (5ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsoletes? *Management Accounting*, v.70, n.1, p. 45-50, 1989.

KEELEY, M. A social justice approach to organizational evaluation, *Administrative, Science Quartely*, v. 23, n. 2, p. 272-292, 1978.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245, [http:// dx.doi.org/10.1108/01443570210450293](http://dx.doi.org/10.1108/01443570210450293), 2002.

KERLINGER, F.N.; LEE, H. B. *Foundations of Behavioral research*. (4ed.) Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers, 2000.

KIDDER, L. H. (Org.). *Métodos de pesquisa nas relações sociais: volume 1 – delineamentos da pesquisa*. 4. ed. norte-americana. 2. ed. brasileira. São Paulo: EPU, 1987.

KNOKE, D.; YANG, S. *Social Network Analysis*. London: Sage Publications, 2008.

KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1996.

KRUGER, S. D.; PETRI, S. M. Análise comparativa da causalidade de medida de desempenho das empresas da BM&F BOVESPA no período de 2000 a 2010. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ* (online). Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 81-103, jan-abr, 2013.

KWASNICKA, E. L. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

LANE, C. ‘Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust’, in Lane and Bachmann, 1-30, 1998.

LANE, C; BACHMANN, R. *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

LICZBINSKI, C. R.; BITTENCOURT, S. A. M. Avaliação do sucesso das redes de cooperação de pequenas e médias empresas: uma proposta inicial de informações básicas para empresas comerciais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE 162 PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. Anais... Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

LIBESKINK, J. P.; OLIVER, A. L.; ZUCKER, L. G.; BREWER, M. B. 'Social Networks, Learning, and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in new Biotechnology Firm's. Institute for Social Science Research, University of California, Los Angeles, Calif, 1994.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009.

LUBATKIN, M.; FLORIN, J.; LANE, P. Learning together and Apart: A Model of Reciprocal Interfirm Learning. Human Relations, v. 54, n. 10, p. 1353-1382, 2001.

MACEDO, H. D. R.; MACEDO, M. A. da S. Análise de desempenho organizacional: o uso de índices econômico-financeiros na análise de performance empresarial em unidades de negócio. VII Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha. Rio de Janeiro, RJ, 2004.

MACEDO, M. J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. – 3ª ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MACNEIL, I. R. Contracts: Adjustment of long-term economic relationship under classical, neo-classical, and relational contract law. Northwestern University Law Review, v. 72, n. 6, p. 854-906, 1978.

MAHAMA, H.; CHUA, W. F. A study of alliance dynamics, accounting and trust-as-practice. Accounting, Organizations & Society, v. 51, p. 29-46, May, 2016.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A E LAKATOS, E.M. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARIOTTI, D. F. Confiança e desempenho organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor de agronegócio. Tese (Mestrado) – Programa Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

MARÔCO, J. Análise estatística com o SPSS Statistics. ReportNumber: Ltda, 2011.

MARR, B. Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers. Oxford, UK: Elsevier, 2006.

MARTINS, G. A. de; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINDELL, J. The scientific appraisal of management. Nova Iorque: Harper & Brothers, p. 300, 1950.

MATUSIK, S. F.; HILL, C. W. L. 'The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage'. *Academy of Management Review*, 23:680-97, 1998.

MAYER, R. C; DAVIS, J. H; SCHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

McEVILY, B.; PERRONE, V.; ZAHEER, A. Introduction to the special issue on trust in a organizational context. *Organization Science*, v. 14, n.1, p. 1-4, Jan., 2003.

McEVILY, B.; WEBER, R. A.; BICCHIERI, C.; HO, V. T. Can groups be trusted? An experimental study of trust in collective entities. In: BACHMANN, R.; ZAHEER, A. *Handbook of trust research*. Northampton: Edward Elgar Publishing, p. 52-67, 2006.

McEVILY, B.; ZAHEER, A. Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange. In: BACHMANN R.; ZAHEER A., *Handbook of trust research* Northampton: Edward Elgar Publishing, p. 280-300, 2006

McKNIGHT, D. H.; CHERVANY, N. L. *The Meanings of Trust*. University of Minnesota, 1996.

MEIRA, J.; KARTALIS, N. D.; TSAMENYI, M. CULLEN, J. Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 6, n. 1, p. 149–169, Mar., 2010.

MELO, B. M. Avaliação de desempenho do processo de gestão de bagagens da Groundforce Portugal. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial. IST Técnico Lisboa. Lisboa: julho, 2014.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. v.160, n. 3, p.345-376, 2004.

MIKUSOVA, M.; JANECKOVA, V. Developing and implementing successful key performance indicators. *World Academy of Science, Engineering and Technology*. v. 42, p. 969-981, 2010.

MOLLER, K.; WINDOLPH, M.; ISBRUCH, F. The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 17, n. 2, p. 121-131, May, 2011.

MOELLER, K. Partner selection, partner behavior, and business network performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 6, n. 1, p. 27-51, Mar., 2010.

MONTEIRO, O. H. C. Percepção sobre o sistema de mensuração de desempenho de escolas públicas no Estado de Pernambuco. 155 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019.

MOREIRA, E. Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho. 2002, 204p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MOREIRA, H. S.; SILVA, W. A. C; MOREIRA, M. A. Redes interorganizacionais: A realidade dos pequenos supermercadistas da região metropolitana de belo horizonte-MG1. *GeCont*, v. 4, n. 2, Floriano-PI, Jul-Dez., 2017.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, v. 56, p. 163- 176, 2003.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. Ø. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, v. 12, n. 2, p. 221-244, June, 2001.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Cooperação Interorganizacional e Novos Formatos Organizacionais: a Inclusão do Nível Interorganizacional no Continuum da Aprendizagem. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), XXXV, Rio de Janeiro, 2011.

MUNARIN, L. A. et al. O controle interno no setor de autopeças como instrumentos de apoio na gestão dos estoques. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 1., 2013, Ponta Porã. Anais [...]. Ponta Porã, 2013.

MUNARETTO, L. F. Avaliação de desempenho organizacional em cooperativas de eletrificação: um estudo sobre o uso de indicadores de desempenho. 2013, 293p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. Indicadores da qualidade e da produtividade na indústria brasileira. *Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade*, v.1, n.2, p.81-107, 1993.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. (Orgs.). Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional, 3ª edição. Atlas, 03/2013.

MUTHUSAMY, S. K.; WHITE, M. A. Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, p. 415-441, 2005.

NELLEY, A.; ADAMS, C. & KENNERLEY, M. *The Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationship*. London: Prentice Hall, 2002.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116, 1995.

NEELY, A. RICHARDS, H.; MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

NEELY, A. *Measurement of business performance: why, what and how*. London: Economist Books, 1998

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13. <http://dx.doi.org/10.1108/13683040110385142>, 2001.

NEELY, A. D. “Performance measurement system design – third phase”, *Performance Measurement System Design Workbook*. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 25 No. 12, pp. 1228-1263, 2005.

NEW, S.; MITROPOULOS, I. Strategic networks: Morphology, epistemology and praxis. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 15, n. 11, p. 53-61, 1995.

NG, W.K.B., APPEL-MEULENBROEK, R., CLOODT, M., ARENTZE, T. Perceptual measures of science parks: tenant firms’ associations between science park attributes and benefits. *Technological Forecasting and Social Change*, 163(1), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120408>, 2021.

NHORIA, N.; ECCLES, R. *Network and organizations: Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NICOLAOU, A. I. Research issues on the use of ERPS in interorganizational relationships. *International Journal of Accounting Information Systems*, v. 9, n. 4, p. 216-226, Dec., 2008.

NOVELLI, J. G. N., FISCHER, R. M., MAZZON, J. A. Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 41(4), 442-452, 2006.

NOREK, C. D.; POHLEN, T. L. Cost Knowledge: a foundation for improving supply chain relationships. *The International Journal of Logistics Management*, 12 (1), 37-51, 2001.

O’CONNOR, N.; LOWRY, P. B.; TREIBLMAIER, H. Interorganizational cooperation and supplier performance in high-technology supply chains. *Heliyon*, v. 6, n. 3, e03434, 2020.

OESTREICH, T.; BUYTENDIJK F. Introducing Management Excellence. *Journal of Management Excellence*, v.1, p. 5-11, 2008.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. dos; *Controladoria Estratégica*. 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais*. 12ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, p. 299, 2008.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The *balanced scorecard*, competitive strategy and performance. *Business Horizons*. v. 45, n. 3, p. 11-16, May/June, 2002.

OSSANI, A. A colaboração interorganizacional como estratégia para a inovação social. In: Congresso Internacional de Pós-Graduações e Pesquisa Latinos em Administração e Estudos Organizacionais, III, Porto Alegre, 2014.

OLIVEIRA, M. F. *Balanced Scorecard: uma análise da produção acadêmica brasileira na área de administração*. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. *Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. London, John Wiley & Sons, 1999.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, v. 10, p. 363-382, 1999.

PACE, E. S. U. Metodologias de avaliação de desempenho com a criação de valor como contribuição ao planejamento das organizações sem fins lucrativos, 2009, 365p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PADOVEZE, C. L. *Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALVARINI, B. *Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública*. Brasília: CONSAD, 2011.

PARUNG, J.; BITITCI, U. A conceptual metric for collaborative networks. *Journal of Modelling in Management*. 1. 116-136. 10.1108/17465660610703468, 2006.

PAULA, J. M. da S. *Relação entre a mensuração de desempenho e os fatores contingenciais: um estudo na indústria de transformação da região metropolitana de Recife*, 2018, 127 p. Tese (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2018.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 4, p. 172-194, Oct. 2007

PERERA, S.; HARRISON, G.; POOLE, M. Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note. *Accounting, Organizations and Society*. v. 22, n. 6, p. 557-572, 1997.

PEREIRA, B. A. D.; ALVES, J. N.; KLEIN, L. L. Construção de um instrumento de avaliação de benefícios em redes Interorganizacionais. *Revista da FAE*, v. 16, n. 2, p. 54-73, jul./dez., 2013.

PEREIRA, B. A. D., PEDROZO, E. A. O Outro Lado da Cooperação: uma análise dos problemas na gestão das redes interorganizacionais. In: *Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*, Porto Alegre: FEE, 2004.

PEREIRA, C. A. Estudo de um modelo conceitual de avaliação de desempenhos para a gestão econômica. 1993. 278 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

PHATAK, A. V. The control process in an international context. In: *International dimensions of management*. 4. ed., Cincinnati: South-Western College Publishing, 246 p., 1995.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: Avaliação de Evidências para a Prática da Enfermagem. Artmed Editora, 2016.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 707- 725, Aug., 2002.

POSSER, G. W. et al. Avaliação do Desempenho Empresarial: Análise Em Um Empresa Familiar Sob A Ótica Do *Balanced Scorecard* In: *Anais da Semana Acadêmica FADISMA ENTREMENTES*, 17., 2020, Santa Maria. Anais [...]. Santa Maria: FADISMA, 2020. Disponível em: <http://sites.fadismaweb.com.br/entrementes/anais/wp-content/uploads/2021/02/avaliacao-dodesempenho-empresarial-analise-em-um-empresa-fa-1.pdf> Acesso em: 18/08/2024.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology'. *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-45, 1996.

POWELL, T. C. Total quality managements competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

PRODANOV, C. C. ; FREITAS, E. C. de. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico , 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013.

PROVAN, K.; SYDOW, J. Evaluating inter-organizational relationships. *Department of Organization Studies*, [S. l.], p. 691-718, 1 dez., 2008.

PROVAN, K.; SYDOW, J. Relacionamentos interorganizacionais no desenvolvimento de parcerias locais e regionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring. Handbook de relações interorganizacionais da Oxford (pp. 183-207). UK: Bookman, 2014.

QUINN, J. B. 'Strategic Outsourcing: leveraging Knowledge Capabilities'. Sloan Management Review, 40: 9-21, 1999.

RAUPP, F. M.; BEUREN, M. I. Cap. III. In: BEUREN, Maria Ilse (org). Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REMPEL, J. K.; HOLMES, J. G. How Do I Trust Thee? Psychology Today, v. 20, n. 1, p. 28-34, Feb., 1986.

REMPEL, J. K.; HOLMES, J. G.; ZANNA, M. P. Trust in close relationships. Journal of Personality and Social Psychology, v. 49, n. 1, p. 95-112, 1985.

RICCI, G. L. Desempenho e Competitividade em pequenas e médias empresas: estudo do setor hoteleiro da região central do Estado de São Paulo, 2010, 223p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação e Área de Concentração em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2010.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. Academy of Management Review, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B., BURT; R. S., CAMERER, C. Not so different after all: A cross discipline view of trust. Academy of Management Review, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.

ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. Strategic Management Journal, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000.

SAKO, M. Does Trust Improve Business Performance? In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Org.). Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications. Oxford: Oxford University Press, p. 88-117, 2000.

SALTERIO, S.; WEBB, A. The *balanced scorecard*. CA Magazine, v. 136, n. 6, p. 39, ago., 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Métodos de Pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. R. Metodologia Científica. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SANTOS, H. R. VIEIRA, F. de O. O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense. Rio de Janeiro, 2008.

SANTOS, M. I. C. Consequências da Implantação do *Balanced Scorecard* nas Companhias Abertas Brasileiras, 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multi-Institucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis da UNB, UFPB e UFRN. João Pessoa, 2010.

SANTOS, G. M.; STECCA, J. P.; MUNARETTO, L. F.; FALLER, L. P.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: uma proposta de modelo para empresas do setor de móveis planejados. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 5, 2011, Porto Alegre. Anais ... Rio Grande do Sul: ANPAD, 2011.

SANTOS, W. R.; OLIVEIRA, M. P. V. Gestão de Riscos Relacionais, Confiança, Custos de Transação e Relacionamentos Colaborativos: Proposta de Modelo. Revista Administração em Diálogo, 21 (2), 191-214, 2019.

SCOTT, W. R. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). Organizational environments: ritual and rationality. ed. rev. atual. London: Sage Publications, 1992.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Perfil dos pequenos negócios. DataSEBRAE. 2017a. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/#quantos>. Acesso em: Agosto/2024.

SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. Metodologia de pesquisa em psicologia. Porto Alegre:AMG, 2012.

SHEWART, W. A.; DEMING, W. E. Statistical method from the viewpoint of quality control. Courier corporation, 1986.

SILVA E. H. D. R. da; LIMA, E. P. de. O Estudo de Indicadores de Desempenho Sob o Enfoque da Gestão Estratégica Organizacional. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, 10(3), 159–176, 2015.

SILVA, M. D. O. P. da. Análise dos Modelos de *Balanced Scorecard* Sustentável estruturados sob a ótica da sustentabilidade empresarial para empresas que atuam no agronegócio. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria) Programa de Pós-Graduação em Controladoria UFRPE, Recife, 2010.

SILVA, F. T. Transferência do conhecimento e redes interorganizacionais: um estudo com empresas juniores do Brasil. 2011. 184 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

SILVA, A. C. R. da. Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA FILHO, G. M. D.; LUCENA, W. G. L.; LEITE, P. A. M. Efeito do Reconhecimento do Fair Value Accounting nas Decisões de Venda Diante da Influência dos Vieses Cognitivos:

um Estudo à Luz da Prospect Theory. *Pensar Contábil*, 19(69), 2017.

SIMON, M.; HOUGHTON, S. M. The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study. *Academy of Management Journal*, 46(2), 139-149, 2003.

SINDIPEÇAS - SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES, 2015. Disponível em: <http://www.sindipecas.org.br/sindinews/Economia/Desempenho_Projecoes_2015_2016_Marco_2015_v3.pdf>. Acesso em: 23 de julho de 2024.

SINDIPEÇAS - SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE COMPONENTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES. *Desempenho do Setor de Autopeças 2009*. São Paulo: SINDIPEÇAS, 2009.

SINGH, P. F.; POWER, D. The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 14, n. 3, pp. 189-200, 2009.

SLAGMULDER, R. Managing costs across the supply chain. *Cost Management in Supply Chains*, Physica-Verlag, Heidelberg, 75–88, 2002.

SLAPPER, T. F.; HALL, T. J. The triple bottom line: what is it and how does it work. *Indiana business review*, v. 86, n. 1, p. 175-185, 2016.

ŠPALKOVÁ, D.; ŠPAČEK, D.; NEMEC, J. Performance Management and Performance Appraisal: Czech Self-Governments. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, v. 8, n. 2, p. 69–88, 2015.

SOARES, C. R. D. Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas. 132 f. Trabalho 64 Monográfico (Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. *Gestão de custos interorganizacionais*. São Paulo, Atlas, 2009.

SOUZA, B. C. Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais. Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo – USP, 141 p, 2008.

SOUZA, Y. S. A confiança nas relações intra e interorganizacionais. In C. C. Bitencourt (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais* (2 ed., p. 410-421). Porto Alegre: Bookman, 2010.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100, 2007.

SOUZA, A. E. Indicadores de mensuração de desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs): um estudo no setor calçadista de Santa Catarina. 2011, 246p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SUZUKI, J. A. Noguchi; GABBI, Ligia Vilas Boas. Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil. In: CONGRESSO CONSAD DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. Anais... Brasília: CONSAD, 2009.

SWINK, M.; NARASIMHAN, R.; WANG, C. Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal of Operations Management*, 25, 148-64, 2007.

TOMKINS, C. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 161-191, 2001.

TONIN, G. A. Redes de empresas e impacto regional: o caso de Santa Maria (RS). 2014. 247f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, de Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

TAKASHIMA, N. T.; FLORES, M. C. X. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.

TEECE, D.J. Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress," *Journal of Economic Behavior and Organization*. Amsterdam, Elsevier Science, v. 18, p. 1-25, 1992.

TOLEDO, G.; OVALLE, I. Estatística Básica. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TONIN, J. M. F. et al. Efeito do excesso de confiança e otimismo na suavização de resultados nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. In: Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, 2016.

TONI A. de, TONCHIA S. Performance measurement systems - Models, characteristics and measures, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Iss: 1/2, pp.46 – 71, 2001.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185 (4157), 1124-1131.

TZAFRIR, S. S.; HAREL, G. H. Trust -ME: A scale for measuring manager employee trustworthiness. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Mississippi State, Aug., 2002.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, v. 11, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2016.

VERSCHOORE FILHO, J. R. de S. Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006, 262p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VIEIRA, S. Bioestatísticos tópicos avançados. Elsevier Brasil, 2011.

VOSSelman, E.; MEER-KOOISTRA, J. V. D. Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, v. 34, n. 2, p. 267-283, Feb., 2009.

WANDERLEY, C. de A. Uma investigação sobre a medição de desempenho da função produção nas indústrias de transformação de Pernambuco: um enfoque do *Balanced Scorecard* e do Performance Prisma. Dissertação submetida ao colegiado do programa de pós-graduação em engenharia de produção. UFPE, Recife, 2002.

WANG, A.; DYBALL, M. C. Management controls and their links with fairness and performance in inter-organizational relationships. *Accounting & Finance*, v. 59, n. 3, p. 1835-1868, oct., 2018.

WHITE, G. P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 16, n. 3, p. 42-61, 1996.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press; Collier Macmillan, 1985.

WORTH, M. *Nonprofit Management: Principles and Practice*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2012.

XAVIER FILHO, J. L. J. Desempenho em redes de colaboração interorganizacional: um estudo no segmento de autopeças, 123 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará. Fortaleza - CE, 2011

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman, 2015.

ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, v. 9, n. 2, p. 141-159, Mar/Apr., 1998.

ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 373-392, June, 1995.

ZAHEER, S.; ZAHEER, A. 'Trust across Borders'. *Journal of international Business Studies*, 37/1:21-9, 2006.

ZANINI, M. Confiança organizacional como chave para a coordenação implícita e para construção do capital intangível. *Cadernos Ebape.br*. v.5. n.3. Set., 2007a.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence and Planning*, 22(7), 780-790. doi: 10.1108/02634500410568600, 2024.

ZUCATTO, L. C.; et al. Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública. Curitiba – PR *ConTexto*, Porto Alegre, v. 9, n. 16, 2º semestre, 2009.

ZUCKERMAN, H. S.; KALUNZNY, A.; RICKETTS, T. Alliances in health care: What we know, what we think we know, and what we should know. *Health Care Manage Review*. v. 20, n. 01, p. 54-64, 1999.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Objetivo da pesquisa: Investigar em que medida os aspectos relativos às relações interorganizacionais entre parceiros de negócios estão associados a procedimentos gerenciais referentes à mensuração de desempenho

PARTE I – INFORMAÇÕES SOBRE O GESTOR

1. Idade
 - a Até 30 anos
 - b Entre 31 e 40 anos
 - c Entre 41 e 50 anos
 - d Maior que 50 anos
2. Sexo
 - a Feminino
 - b Masculino
3. Nível de escolaridade
 - c Ensino fundamental
 - d Ensino médio
 - e Ensino superior/graduação
 - f Pós-Graduação
4. Experiência profissional
 - a Até 10 anos
 - b Entre 11 e 20 anos
 - c Maior que 20 anos
5. Tempo de atuação na empresa
 - a Até 10 anos
 - b Entre 11 e 20 anos
 - c Maior que 20 anos

PARTE II – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

6. Tempo de atuação da empresa no mercado
 - a Menor que 10 anos
 - b Entre 10 e 20 anos
 - c Maior que 20 anos
7. Abrangência do mercado explorado
 - a Mercado local
 - b Mercado regional
 - c Mercado nacional

d Mercado internacional

8. Faturamento anual bruto

- a Até R\$ 360.000,00
- b Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
- c Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00
- d Acima de R\$ 16.000.000,00

9. Número de empregados

- a Até 19 empregados
- b Acima de 19 até 99 empregados
- c Acima de 99 até 499 empregados
- d Acima de 499 empregados

10. Atua como

- a) Distribuidor
- b) Atacadista
- c) Varejista

PARTE III – INFORMAÇÕES SOBRE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

CONFIANÇA

11. Percepção sobre a importância relativa das dimensões referentes à competência dos parceiros de negócio

DIMENSÕES	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Reliability					
Technical skills					
Experience					
Quality					

12. Percepção sobre a importância relativa das dimensões referentes à integridade dos parceiros de negócio

DIMENSÕES	Percepção				
	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Reputação					
Abertura					
Credibilidade					
Honestidade					
Justiça					
Compatibilidade de objetivos					
Comunicação					

13. Fontes de percepção sobre confiança

FONTES	Percepção				
	Discordo totalment e	Discordo	Indiferent e	Concordo	Conco rdo totalm ente
Tipos de relações					
Intensidade das relações					
Qualidade das relações					
Tempo das relações					

14. Confiança como instituição

MODALIDADES	Percepção				
	Discordo totalment e	Discordo	Indiferent e	Concordo	Conco rdo totalm ente
Função operacional					
Rotinas					
Objetivos					
Valores					

15. Disfunções da confiança

DISFUNÇÕES	Percepção				
	Discordo totalment e	Discordo	Indiferent e	Concordo	Conco rdo totalm ente
Falta de objetividade					
Criatividade inibida					
Confiança excessiva					
Ignorar evidências					

16. Táticas contra rigidez da confiança

TÁTICAS	Percepção				
	Discordo totalment e	Discordo	Indiferent e	Concordo	Conco rdo totalm ente
Competição					
Acomodação					
Evitar confronto					
Colaboração					
Exposição a risco					

17. Relações entre confiança e governança formal

RELAÇÕES	Percepção				
	Discordo totalment e	Discordo	Indiferent e	Concordo	Conco rdo totalm

					ente
Substitutas entre si					
Complementares					

PARTE IV – INFORMAÇÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

18. Acompanhamento dos processos operacionais no âmbito da empresa
- Os processos não são padronizados nem o desempenho é mensurado regularmente
 - Os processos são planejados, supervisionados, controlados e revisados
 - Os processos são padronizados e aprimorados
 - Os processos possuem metas específicas de desempenho definidas pela empresa
 - Os processos são continuamente aprimorados a partir da análise das causas de variação do desempenho
19. Seleção dos indicadores de desempenho no âmbito da empresa
- Todos os indicadores de desempenho usados foram selecionados individualmente pela empresa
 - Alguns dos indicadores de desempenho foram selecionados pela empresa, mas outros foram selecionados por outra empresa
 - Todos os indicadores de desempenho foram selecionados por outra empresa
20. Mensuração do desempenho da cadeia de negócios da qual a empresa faz parte
- Cada empresa individual é responsável pela mensuração de seu próprio desempenho
 - Uma única empresa é responsável pelo processo de mensuração de desempenho de toda cadeia de negócios
 - Uma equipe de profissionais vindos de diversas empresas individuais é responsável pelo processo de mensuração de desempenho da cadeia de negócios

PARTE V – INDICADORES DE DESEMPENHO

21. Assinale a alternativa correta referente ao grau de importância conferido aos indicadores listados para cada uma das dimensões do *Balanced Scorecard*.

Dimensão financeira

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Lucratividade				
Rentabilidade				
Crescimento das vendas				
Custos totais				
Custos unitários				
Custos de entrega				
Fluxo de caixa				
Custos dos pedidos				
Retorno do investimento				
Inventários				

Dimensão dos clientes

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Quantidade de clientes				

Novos clientes				
Qualidade dos produtos				
Preço dos produtos				
Devolução de produtos				
Tempo de entrega				
Pontualidade de entrega				
Responsividade				
Crescimento da participação de mercado				

Dimensão dos processos internos

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Tempo de realização das operações				
Flexibilidade de entrega				
Tempo de estocagem				
Fornecedores				
Flexibilidade de volume operacional				
Uso da capacidade instalada				
Pós-venda				
Entregas no prazo				
Desperdícios				

Dimensão da aprendizagem e crescimento

Indicadores	Nível de importância dos indicadores			
	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante
Produtividade dos empregados				
Satisfação dos empregados				
Rotatividade de empregados				
Flexibilidade dos empregados				
Inovação nos produtos				
Investimentos em treinamento				
Gestão de risco				

