

ARTIGO

***Boundary spanners* em relações interorganizacionais: Uma revisão sistemática da literatura e agenda de pesquisas**

Ernando Fagundes¹fagundes.ernando@gmail.com |  0000-0002-8348-8771Valdirene Gasparetto¹valdirenegasparetto@gmail.com |  0000-0002-2825-4067

RESUMO

A literatura sobre relações interorganizacionais tem explorado essas relações no nível da organização, enquanto relações interpessoais têm sido ignoradas. Este estudo de revisão analisa, consolida e sintetiza a literatura sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais do tipo *business to business* (B2B) e aponta direcionamentos para futuras pesquisas. A revisão foi realizada em dez etapas, divididas em três fases que englobam planejamento, coleta e síntese de dados e divulgação dos resultados. Durante o processo, acessamos 3.156 publicações, das quais identificamos 45 artigos sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais do tipo B2B. A partir da análise dessas publicações, identificamos suas características e analisamos a evolução temporal dessas pesquisas. Comparamos as definições de relações interpessoais e relações interorganizacionais e como a literatura trata a interdependência entre essas relações. Também analisamos os conceitos e papéis atribuídos aos *boundary spanners*. Desta forma, pudemos criar um *framework* integrado da literatura existente e apontar caminhos para futuras pesquisas, antes de apresentar as limitações e implicações desta revisão.

PALAVRAS-CHAVE

Boundary Spanners, Relações Interpessoais, Relações Interorganizacionais, Cooperação

¹Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Recebido: 19/04/2021.

Revisado: 02/03/2022.

Aceito: 28/04/2022.

Publicado: 10/04/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.0994.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm comprado entre 50% e 70% do valor total de seus produtos de outras organizações, o que tem aumentado a conscientização sobre a importância de relacionamentos próximos com fornecedores (Knoppen & Sáenz, 2017). Ao adquirir esses bens ou serviços, as organizações podem optar por fazê-lo a partir de relações de mercado ou a partir de relações híbridas, que correspondem às relações interorganizacionais baseadas na confiança e na reputação entre as partes (Williamson, 1979). Trabalhar em conjunto, a partir de relações interorganizacionais, possibilita benefícios às organizações como maior compartilhamento de informações, aumento da cooperação e melhoria do desempenho (Gao et al., 2005; Mukherji & Francis, 2008; Grawe et al., 2015) em diferentes dimensões (Yang et al., 2016). Isso tem feito com que as organizações busquem relacionamentos mais próximos e desenvolvam arranjos de cooperação, no intuito de alavancarem seus recursos individuais para obterem vantagens conjuntas (Grawe et al., 2015).

Relações interorganizacionais dependem de interação pessoal recorrente entre indivíduos de organizações parceiras, de forma que essa relação é influenciada pelo comportamento delas (Andersen & Kumar, 2006). As relações interorganizacionais são construídas e sustentadas por indivíduos, os *boundary spanners* (Aldrich & Herker, 1977), os quais estabelecem entre si relacionamentos interpessoais.

Relacionamentos interpessoais referem-se às amizades no nível individual que se desenvolvem entre os *boundary spanners*, e sua ausência em relações interorganizacionais reduz a confiança, limita o compartilhamento de informações e dificulta a resolução de conflitos (Butt, 2019). Assim, relações interpessoais nas quais estão imersas as relações interorganizacionais podem gerar resultados positivos no nível da organização, uma vez que fornecem infraestrutura para a cooperação, ao auxiliar na resolução de pequenos conflitos e garantir a continuidade dos relacionamentos diádicos (Butt, 2019).

No entanto, ao se envolver em relacionamentos, as organizações se expõem ao risco de que os parceiros não cooperem de boa-fé (risco relacional) e ao risco de desempenho insatisfatório, apesar da cooperação das organizações parceiras (Dekker et al., 2016). Os *boundary spanners* podem ser tentados a se comportar de maneiras que promovam seu próprio interesse e não o da organização e de seu parceiro na relação (Perrone et al., 2003). Assim, para que se possa entender melhor as relações interorganizacionais, torna-se necessário examinar os *boundary spanners*, em termos de suas conexões sociais, visto que representam um importante meio na construção e manutenção de relacionamentos sólidos entre empresas (Larentis et al., 2018).

A literatura apresenta que os *boundary spanners* precisam de fortes capacidades relacionais (Dekker et al., 2019). Ou seja, nem todos os indivíduos podem ser considerados *boundary spanners* ideais, a depender das capacidades relacionais que apresentam (Vesalainen et al., 2019). *Boundary spanners* podem ocupar diferentes posições na hierarquia organizacional, atuando nos níveis operacional e corporativo. Mas independentemente do nível hierárquico organizacional, eles são críticos para gerenciar a cooperação entre organizações (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009).

Nesta pesquisa, observamos o aumento na pesquisa sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais a partir do ano de 2015, e isso evidencia que o tema é emergente e que carece de estudos para entender como relações interpessoais influenciam nas relações interorganizacionais, bem como os impactos nos diferentes aspectos do desempenho organizacional. Observamos ainda a necessidade de estudos que considerem os diferentes níveis hierárquicos organizacionais, a fim de compreender os diferentes papéis dos *boundary spanners* inerentes aos níveis nos quais atuam.

Dessa forma, argumentamos que a área apresenta lacunas que devem ser pesquisadas, de modo que este estudo contempla as seguintes questões de pesquisa: (i) em qual estágio se encontra a

literatura sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais; e (ii) quais temas deverão se tornar emergentes para as pesquisas futuras? A fim de abordar essas lacunas existentes na literatura, conduzimos uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de consolidar o conhecimento existente acerca de *boundary spanners* em relações interorganizacionais e propor uma agenda de pesquisa.

No total, revisamos e analisamos o conteúdo de 45 artigos. Sintetizamos as principais descobertas, analisamos os temas de pesquisa explorados até então e discutimos oportunidades de pesquisas na área. Exploramos a literatura sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais no contexto *business to business* (B2B) a fim de identificar características dessas publicações e analisar como são apresentadas as relações interorganizacionais e sua interdependência com as relações interpessoais, bem como os conceitos e papéis que esses *boundary spanners* desempenham nas relações interorganizacionais.

Estudos têm explorado as relações comprador-fornecedor no nível das organizações, mas ignorado as relações interpessoais nas quais estão imersas as relações interorganizacionais (Wu et al., 2010). Nesses estudos, o foco tem sido quase exclusivamente ao nível organizacional ou interorganizational da análise, com pouca ênfase nos papéis dos indivíduos (Chakkol et al., 2018). Com isso, nossa revisão torna-se oportuna ao considerar as relações interorganizacionais no nível dos indivíduos, uma vez que essas relações envolvem relacionamentos interpessoais que ultrapassam os limites da organização (Chakkol et al., 2018). A literatura destaca que os *boundary spanners* são cada vez mais considerados na busca do alcance de cooperações eficientes (Vesalainen et al., 2019). No entanto, apesar da importância desses indivíduos, poucos estudos avaliaram o seu impacto nas relações interorganizacionais (Manosso & Antoni, 2018).

2. METODOLOGIA DE REVISÃO

Uma revisão sistemática de literatura permite sintetizar resultados e evidências de estudos existentes e gerar novos conhecimentos. Assim, esta revisão busca gerar conhecimento acerca dos *boundary spanners* em relações interorganizacionais do tipo B2B e apontar oportunidades de pesquisas, a partir da consecução de dez fases divididas em três estágios (Tranfield et al., 2003), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Estágios de uma revisão sistemática da literatura

Estágio I – Planejando a revisão	
Fase 0	Identificação da necessidade de revisão
Fase 1	Preparação de uma proposta de revisão
Fase 2	Desenvolvimento de um protocolo de revisão
Estágio II – Conduzindo a revisão	
Fase 3	Identificação de pesquisa
Fase 4	Seleção de estudos
Fase 5	Avaliação da qualidade do estudo
Fase 6	Extração de dados e progresso de monitoramento
Fase 7	Síntese dos dados
Estágio III – Relatório e divulgação	
Fase 8	O relatório e recomendações
Fase 9	Colocando as evidências em prática

Fonte: Tranfield et al. (2003).

Nosso protocolo de revisão sistemática da literatura compreendeu a seleção dos artigos por meio de palavras-chave nas bases selecionadas, de acordo com o escopo da pesquisa. Definimos as palavras-chave combinadas no seguinte código de busca: (“*boundary spanner*” OR “*boundary spanners*” OR “*boundary spanning*”). Realizamos buscas, em outubro de 2019, nos títulos, resumos e palavras-chave a partir das bases *Ebsco*, *Engineering Village*, *ProQuest*, *ScienceDirect*, *Scopus*, *Web of Science* e *Wiley Online Library*. Acessamos 3156 artigos, a partir dos parâmetros fornecidos, e excluímos os artigos duplicados. Excluímos também aqueles cujos títulos e resumos remetiam a pesquisas fora do escopo desta revisão, restando 82 artigos para leitura na íntegra. Após a leitura, selecionamos 45 artigos para posterior análise.

3. ANÁLISE CRÍTICA E REVISÃO DAS CONTRIBUIÇÕES ATUAIS

3.1. VISÃO GERAL

Os 45 artigos componentes do portfólio contemplam 116 autores, 7 dos quais são autores de ao menos dois dos artigos analisados. Dekker, Gu, Hu, Luo, Noorderhaven, Zhang e Zheng participaram, cada um, como autores, de dois dos artigos analisados. Dekker é professor na Universidade de Amsterdã, e Noorderhaven atua na Universidade de Tilburg, ambas na Holanda. Zhang é professora na Universidade de Vermont, e Luo é professor na Universidade de Miami, ambas nos Estados Unidos. Gu e Hu são professores na Universidade de Ciência e Tecnologia da China, e Zheng é professor na Universidade de Hong Kong.

Em relação aos locais de publicação, os 45 artigos analisados foram publicados em 35 diferentes periódicos. O periódico mais proeminente foi o *Industrial Marketing Management*, que publicou sete artigos, entre os anos de 2006 e 2019, os quais incluem estudos de Dekker, Zhang e Zheng. Em 2019, foram publicados três dos sete artigos nesse periódico. Outro periódico proeminente nessas publicações foi o *Journal of Operations Management*, o qual publicou quatro estudos, entre 2007 e 2011. Já o *Journal of Business Research* publicou dois dos estudos, em 2010 e 2017. A Tabela 2 apresenta a visão geral dessas publicações.

Tabela 2

Visão geral das publicações

Periódico	Nº de artigos	%
<i>Industrial Marketing Management</i>	7	15,6
<i>Journal of Operations Management</i>	4	8,9
<i>Journal of Business Research</i>	2	4,4
Outros	32	71,1
Total	45	
Data de publicação	Nº de artigos	%
1977 - 2000	4	8,9
2001 - 2005	4	8,9
2006 - 2010	10	22,2
2011 - 2015	5	11,1
2016 - 2019	22	48,9
Total	45	100,0
Tipo de artigo	Nº de artigos	%
Teóricos	11	24,4
Empíricos	34	75,6
Total	45	100,0

Tabela 2
Cont.

Abordagem dos artigos empíricos	Nº de artigos	%
Qualitativa	8	23,5
Quantitativa	25	73,6
Mista (Qualitativa-Quantitativa)	1	2,9
Total	34	100,0
Teoria	Nº de artigos	%
Teoria dos Custos de Transação	5	11,1
Teoria da Troca Social	5	11,1
Teoria dos Papéis	4	8,9
Teoria da Abrangência de Limites	4	8,9
Teoria das Redes Sociais	3	6,7
Teoria do Capital Social	3	6,7
Teoria da Contingência	2	4,4
Teoria da Dependência de Recursos	2	4,4
Teoria da Imersão Social	2	4,4
Teoria Institucional	2	4,4
Outras Teorias	15	24,4

* Alguns artigos apresentaram mais de uma teoria

** 11 artigos não apresentaram nenhuma teoria

Fonte: Elaborada pelos autores.

Verificamos que a maior parte dos estudos revisados são empíricos (75,6%) enquanto os teóricos são menos recorrentes (24,4%). Observamos que esses estudos teóricos desenvolvem e apresentam modelos (Schilke & Cook, 2013; Vanneste, 2016; Manosso & Antoni, 2018) e estruturas (Andersen & Kumar, 2006) acerca de aspectos de relacionamentos interorganizacionais, revisam literatura (Hoe, 2006; Claglio et al., 2008; Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009; Luvison & Cummings, 2017) e apresentam proposições (Olk, 1998; Ireland & Webb, 2007; Ellegaard, 2012) com base em estudos empíricos anteriores.

Em relação aos estudos empíricos, eles compreendem pesquisas de abordagem qualitativa (9), quantitativa (24) e mista (1). Observamos que os estudos empíricos qualitativos são recentes, publicados entre 2016 e 2019, enquanto os estudos empíricos de abordagem quantitativa e mista foram publicados entre 1977 e 2019. Nenhum dos artigos utilizou experimentos, e os dados de todos os artigos empíricos foram coletados em organizações.

Identificamos também as teorias presentes nos estudos, a partir das quais os resultados foram explorados ou as hipóteses ou proposições foram desenvolvidas. Uma das teorias mais abordadas foi a Teoria dos Custos de Transação (Olk, 1998; Kamann et al., 2006; Ireland & Webb, 2007; Dekker et al., 2016; Marcos & Prior, 2017), a qual discute decisões de recorrer ao mercado para adquirir insumos ou serviços e os custos decorrentes dessas transações. Os estudos analisados também recorreram à Teoria da Troca Social (Beugelsdijk et al., 2009; Ellegaard, 2012; Vanneste, 2016; Manosso & Antoni, 2018; Dekker et al., 2019), a qual propõe que as relações se formam, se mantêm ou se rompem a partir da análise de custo-benefício e dependem de reações recompensadoras de outras pessoas. Outros estudos adotaram a Teoria dos Papéis (Perrone et al., 2013; Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009; Luvison & Cummings, 2017), que se concentra em como

os indivíduos vinculam expectativas e comportamentos nos papéis. Também foi recorrente a utilização da Teoria das Redes Sociais (Li et al., 2010; Vanneste, 2016; Ekanayake et al., 2017) e Teoria do Capital Social (Ireland & Webb, 2007; Williams, 2016; Butt, 2019). As redes sociais correspondem a estruturas que representam pessoas ou organizações (atores) e as relações entre si. Já a Teoria do Capital Social trata da confiança e da reciprocidade em relações de trocas.

3.2. EVOLUÇÃO TEMPORAL DA PESQUISA SOBRE BOUNDARY SPANNERS

Ao analisar a evolução temporal dos estudos, observamos aumento no número de publicações ao longo dos anos. Os artigos componentes do portfólio foram publicados entre 1977 e 2019. No entanto, a maior parte dos artigos (51%) foi publicada entre 2015 e 2019, ou seja, em 5 anos se publicou tanto sobre o tema tanto quanto nos 37 anos anteriores. Entendemos que o tema tem despertado maior interesse recentemente, e isso indica que maior importância tem sido dada aos *boundary spanners* presentes em relações interorganizacionais.

Os três primeiros estudos do portfólio são o de Leifer e Huber (1977), Dubinsky et al. (1985) e Olk (1998). Esses estudos reconhecem os *boundary spanners* como indivíduos que têm o papel de *interface* entre suas organizações e organizações parceiras. Mesmo eles tendo reconhecido a atuação dos *boundary spanners* em estruturas de relacionamentos entre organizações e criticarem estudos que enfatizavam fatores organizacionais e desconsideravam o nível individual, percebemos que a discussão ainda é incipiente. Não são abordados os diferentes papéis que tais indivíduos podem assumir, níveis hierárquicos nos quais podem atuar nem reflexos que a atuação deles pode trazer à organização ou ao relacionamento dela com outras organizações.

Os demais estudos desta revisão foram publicados a partir do ano 2000. Em estudos publicados entre 2000 e 2010, identificamos novas perspectivas de análise em relação aos *boundary spanners*, tais como o desenvolvimento e manutenção de relacionamento entre esses indivíduos (Walter & Gemünden, 2000), os reflexos do relacionamento entre os *boundary spanners* no desempenho e a satisfação da organização com a relação interorganizacional (Johlke et al., 2002; Haytko, 2004). Essas perspectivas são importantes pois passam a considerar reflexos nas organizações decorrentes do relacionamento entre *boundary spanners*, como melhora no desempenho e satisfação da organização com o relacionamento.

A partir dessas perspectivas, surgiram estudos preocupados com o comportamento desses indivíduos e seus papéis desenvolvidos nas relações interorganizacionais (Perrone et al., 2003; Andersen & Kumar, 2006) e como isso poderia aumentar a lucratividade na organização (Luo, 2005). A partir desses estudos, *boundary spanners* passam a ser considerados como importantes atores envolvidos em relações interorganizacionais, com papéis e responsabilidades inerentes à posição de *interface* da sua organização com outras organizações. Esses estudos também trazem uma importante perspectiva de análise, a partir da qual a lucratividade da organização pode estar relacionada com o desenvolvimento das atividades dos *boundary spanners* e seu comportamento.

Nessa mesma época, estudos se dedicaram a analisar o papel dos *boundary spanners* em acordos verbais e bem-sucedidos (Kamann et al., 2006) e a confiança desenvolvida entre esses indivíduos (Ireland & Webb, 2007; Caglio & Ditillo, 2008; Beugelsdijk et al., 2009; Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009), o que reforça a necessidade de se estudar esses indivíduos e seu comportamento. O tipo de controle que as organizações irão adotar em uma relação interorganizacional vai depender da confiança estabelecida entre os *boundary spanners*, confiança esta que é precursora da confiança interorganizacional (Gulati e Sytch; 2008).

Mais recentemente, a partir de 2010, estudos continuaram se preocupando com os papéis dos *boundary spanners* (Wu et al., 2010; Zhang et al., 2011; Williams, 2016; Vanneste, 2016;

Marcos & Prior, 2017; Ekanayake et al., 2017; Larentis et al., 2018; Leonidou et al., 2018; Butt, 2019; Shen et al., 2019; Zhang et al., 2019) e com o uso de controles formais e informais e sua interação (Li et al., 2010; Knoppen & Sáenz, 2017; Dekker et al., 2019). Isso nos mostra que, diante dos papéis que esses indivíduos desempenham no estabelecimento e manutenção das relações interorganizacionais, a confiança é um aspecto que merece especial atenção, uma vez que ela pode determinar inclusive o tipo de controle que irá predominar na relação estabelecida. Essa confiança se torna maior à medida que se desenvolvem vínculos interpessoais entre os *boundary spanners*, os quais podem estar associados positivamente à qualidade do relacionamento interorganizacional (Huang et al., 2016; Cai et al., 2017).

Nesse mesmo período, pesquisas têm se expandido para outras perspectivas, tais como os papéis que os *boundary spanners* desempenham nas relações interorganizacionais. Há uma expectativa por parte das organizações para com as relações estabelecidas com parceiros, e esses indivíduos podem agir de acordo com essa expectativa ou podem agir de forma independente (Luvison & Cummings, 2017), a depender do tipo de comportamento que podem apresentar no momento da interação com os *boundary spanners* de uma organização parceira, quando podem apresentar comportamento mais autoritário ou competitivo (Vesalainen et al., 2019).

3.3. RELAÇÕES INTERPESSOAIS E RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Observamos que alguns estudos desta revisão mencionam relações interpessoais e relações interorganizacionais, mas sem discutir a interdependência entre elas. Vanneste (2016) e Ekanayake et al. (2017) se referem às relações interpessoais como o vínculo social que um *boundary spanner* possui com um membro de outra organização, enquanto Butt (2019) se refere a esse vínculo como amizade em nível individual. Esses vínculos estão relacionados à boa vontade para outros indivíduos e grupos, e incluem simpatia, confiança e perdão (Williams, 2016) e são construídos a partir de premissas culturais (Larentis et al., 2018).

Outros estudos discutem relações interorganizacionais, sem mencionar relações interpessoais. Andersen e Kumar (2006) afirmam que relações interorganizacionais fornecem às organizações a oportunidade de criação de valor conjunto por meio de racionalização e ou aprendizado, mas não mencionam o papel dos *boundary spanners* como indivíduos responsáveis pelo estabelecimento e manutenção de tais relacionamentos interorganizacionais.

Há estudos ainda que defendem que relações interorganizacionais permitem a sobrevivência e crescimento das organizações que não conseguem desenvolver a base de conhecimento por conta própria, e criam condições para as organizações acessarem e compartilharem recursos (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009), constituindo uma importante fonte de vantagem competitiva (Zhang et al., 2011; Dekker et al., 2016). Nessas relações, as partes influenciam, em grande medida, as ações e atitudes umas das outras (Ellegaard, 2012), e a confiança é fundamental nesse contexto (Shen et al., 2019; Zhang et al., 2019). Entretanto, esses trabalhos não se preocupam em abordar o papel dos *boundary spanners* no compartilhamento de recursos nem como a confiança interorganizacional pode emergir da confiança interpessoal desenvolvida entre esses indivíduos.

Ao buscar identificar estudos que reconhecessem a interdependência entre relações interpessoais e relações interorganizacionais, encontramos algumas pesquisas (Walter & Gemünden, 2000; Andersen & Kumar, 2006; Kamann et al., 2006; Haytko, 2004; Luo, 2005; Chakkol et al., 2018). Esses estudos têm em comum o fato de reconhecerem que os relacionamentos interorganizacionais são desenvolvidos e mantidos por *boundary spanners* de organizações parceiras, os quais desenvolvem relacionamentos interpessoais entre si. Essas relações interpessoais desenvolvidas podem ser fundamentais para que relações interorganizacionais possam alcançar os objetivos das organizações parceiras com a relação.

Alguns desses estudos se apoiam na abordagem da imersão social, a qual enfatiza que a ação econômica está imersa nas relações sociais, para defender a interdependência entre relações interpessoais e relações interorganizacionais (Haytko, 2004; Kamann et al., 2006). De acordo com a abordagem da imersão social, os processos econômicos presentes em relações interorganizacionais são possibilitados por relacionamentos interpessoais desenvolvidos pelos *boundary spanners*, e isso reforça a interdependência entre as relações interpessoais e interorganizacionais.

Exemplo disso é que, em relações interorganizacionais, os parceiros recorrem frequentemente a relações sociais informais para resolver problemas e reduzir incerteza (Li et al., 2010). É a partir de relacionamentos próximos entre seus *boundary spanners* que organizações parceiras podem adquirir vantagem competitiva e aprimorar seu desempenho por meio das relações interorganizacionais desenvolvidas (Grawe et al., 2015).

Outro exemplo que evidencia a interdependência entre relações interpessoais e relações interorganizacionais é o desenvolvimento da confiança interorganizacional, a qual surge dos *boundary spanners*, com base na confiança interpessoal desenvolvida entre esses indivíduos (Vanneste, 2016; Williams, 2016). Dessa forma, as organizações precisam estar atentas à confiança desenvolvida no nível interpessoal, uma vez que dela emerge a confiança interorganizacional. É importante destacar que maior ou menor confiança interorganizacional podem trazer benefícios para essas organizações. Por exemplo, maior confiança interorganizacional pode minimizar custos de controles formais, uma vez que acabam sendo substituídos por controles informais (Li et al., 2010). Além disso, quando há maior confiança interorganizacional, as organizações estão menos suscetíveis ao oportunismo de organizações parceiras (Gulati & Sytch, 2008).

3.4. BOUNDARY SPANNERS EM RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Os *boundary spanners* têm sido apresentados na literatura como membros da organização que operam nos limites organizacionais (Leifer & Huber, 1977) e que estão sujeitos a influências internas e externas à organização (Dubinsky et al., 1985). *Boundary spanners* processam informações fornecidas pela organização parceira e representam os interesses da sua organização no relacionamento (Perrone et al., 2003), para atingir objetivos específicos (Haytko, 2004). Mais recentemente, Andersen e Kumar (2006) conceituaram *boundary spanners* como os indivíduos envolvidos diretamente no processo interorganizacional entre díades comprador-fornecedor, interagindo diretamente uns com os outros. Estudos como os de Ireland e Webb (2007), Wu et al. (2010), Zhang et al. (2011) e Schilke e Cook (2013) se apoiam no conceito de Perrone et al. (2003), destacado anteriormente.

Observamos que há uma preocupação na literatura em discutir os papéis desses indivíduos que atuam na *interface* de suas organizações em relações com organizações parceiras. A julgar pelos papéis identificados na literatura, ações tomadas pelos *boundary spanners* na condução das relações interorganizacionais podem gerar efeitos significativos.

Descobrimos que esses indivíduos são capazes de mediar influências ambientais e estruturas organizacionais (Leifer & Huber, 1977) à medida em que recebem, processam e transmitem informações (Dubinsky et al., 1985). Ou seja, informações são compartilhadas entre organizações parceiras por meio dos *boundary spanners*, de modo que a forma como esses indivíduos vão conduzir esse processo de compartilhamento de informações pode ser decisiva para atender aos interesses da organização que representam e ao mesmo tempo manter o relacionamento com a organização parceira (Walter & Gemünden, 2000).

Além disso, esses indivíduos são responsáveis e capazes de moldar as percepções e expectativas de uma organização em relação à outra (Vesalainen et al., 2019). As partes envolvidas nos

relacionamentos interorganizacionais possuem expectativas, e atender a essas expectativas é fundamental para um relacionamento sustentável.

Boundary spanners são responsáveis por gerenciar conflitos, resolver problemas conjuntos e desenvolver conhecimento (Dekker et al., 2019). Portando, Stouthuysen et al. (2019) se referem a *boundary spanners* como as pessoas mais relevantes para a implementação e o gerenciamento de um relacionamento comprador-fornecedor.

Outro aspecto interessante sobre os *boundary spanners*, mas menos explorado, é a posição hierárquica que ocupam dentro das organizações. De acordo com Stouthuysen et al. (2019), tais indivíduos podem ocupar diferentes posições na hierarquia organizacional de suas respectivas organizações. Janowicz-Panjaitan e Noorderhaven (2009) dividem os níveis hierárquicos ocupados pelos *boundary spanners* em nível operacional e nível corporativo. *Boundary spanners* de nível operacional são os principais agentes do aprendizado tácito do conhecimento na relação, sendo que a confiança é o principal determinante do compartilhamento de conhecimento nesse nível, enquanto *boundary spanners* de nível corporativo moldam as estruturas e os sistemas, afetando a extensão do compartilhamento que pode ocorrer entre os níveis operacionais.

Cabe destacar que os papéis dos *boundary spanners* são sistematicamente diferentes entre os de níveis mais altos e mais baixos da hierarquia corporativa, de modo que os papéis distintos dos *boundary spanners* nos diferentes níveis influenciam fortemente o foco da atenção ao aprender sobre mais controles eficazes e tendem a ser bem diferentes entre si (Stouthuysen et al., 2019).

3.5. CRÍTICAS ÀS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Em alguns artigos observamos críticas às relações interorganizacionais, uma vez que ao se envolver em relacionamentos interorganizacionais, as organizações se expõem ao risco relacional, ou seja, de que os parceiros não cooperem de boa-fé e adotem comportamento oportunista, e o risco de se obter desempenho insatisfatório, apesar da cooperação por parte das organizações (Dekker et al., 2016).

Identificamos que o medo de que o parceiro tenha um comportamento oportunista pode ocasionar um baixo comprometimento das organizações envolvidas com a relação interorganizacional (Ireland & Webb, 2007). Isso porque as organizações parceiras podem usar a relação para aprender os segredos comerciais ou tecnológicos do parceiro (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009).

Também descobrimos que mesmo que as organizações tenham total interesse e disposição no relacionamento interorganizacional, os próprios *boundary spanners* podem agir de forma oportunista, ao buscar atingir seu interesse próprio e pessoal, em detrimento dos interesses de sua organização e da organização parceira (Perrone et al., 2013).

Outro aspecto interessante identificado por nós é que os relacionamentos interpessoais entre *boundary spanners* podem ser poderosos o suficiente para manter um relacionamento interorganizacional, mesmo muito tempo depois de quando deveria ter sido encerrado, e isso pode contrariar os interesses das organizações parceiras. Ademais, altos níveis de confiança e envolvimento pessoal podem levar a aumento da vulnerabilidade ao oportunismo na relação (Haytko, 2004).

3.6. UM FRAMEWORK INTEGRADO DA PESQUISA EXISTENTE

A pesquisa existente acerca de *boundary spanners* em relações interorganizacionais do tipo B2B pode ser categorizada de diferentes maneiras, uma vez que empregam diferentes metodologias, abordam variadas teorias e discutem variados aspectos acerca desses *boundary spanners* e das relações interorganizacionais.

A Figura 1 integra a pesquisa existente acerca dos *boundary spanners* em relações interorganizacionais do tipo B2B, conforme resultados detalhados no Apêndice I. Desenvolvemos o *framework* em um contexto de relação interorganizacional do tipo fornecedor-comprador, na qual ambas as organizações são representadas por *boundary spanners* do nível operacional e corporativo.

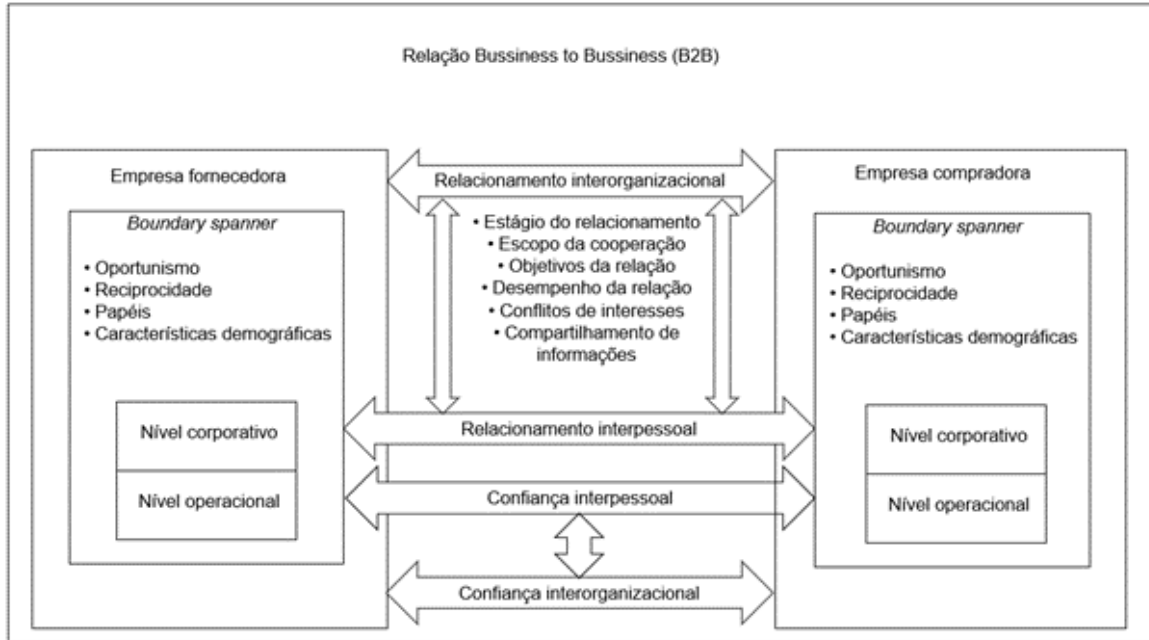


Figura 1. Framework integrado da pesquisa existente
Fonte: Elaborada pelos autores.

Na Figura 1, apresentamos um exemplo de relacionamento interorganizacional existente entre uma organização fornecedora e uma organização compradora, no âmbito organizacional. No entanto, a partir da revisão de literatura realizada, ilustramos um aprofundamento da relação interorganizacional, incluindo perspectivas de análise encontradas na literatura. Desse modo, evidenciamos que cada uma das organizações (organização fornecedora e organização compradora) é representada na relação interorganizacional por seus respectivos *boundary spanners*, os quais são os indivíduos que atuam como *interface* entre as organizações parceiras.

Esses indivíduos podem apresentar diferentes comportamentos que os levará a adotar diferentes ações e apresentar diferentes atitudes. Por exemplo, *boundary spanners* podem apresentar maior ou menor comportamento oportunista, a depender do nível de confiança interpessoal estabelecida com os *boundary spanners* da organização parceira. Eles também podem apresentar maior ou menor reciprocidade entre si. Além disso, para esses indivíduos são designados papéis por parte das organizações que representam, sobre os quais as organizações têm expectativas em relação ao cumprimento dos papéis por seus respectivos *boundary spanners*.

Apresentamos também, na Figura 1, os diferentes níveis hierárquicos em que podemos identificar os *boundary spanners*, como o nível corporativo e o nível operacional. No nível corporativo, identificam-se os *boundary spanners* que têm poder para influenciar os rumos da organização, incluindo estratégias da relação interorganizacional, como indivíduos de equipes de gestão e alto escalão. Já no nível operacional, identificam-se os *boundary spanners* responsáveis pela implementação rotineira dos acordos da relação, como analistas e auxiliares responsáveis pelas transações de compra e venda entre organizações parceiras. Ou seja, *boundary spanners* em

nível operacional operam dentro de estruturas e sistemas projetados por *boundary spanners* em nível corporativo (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven, 2009).

Na parte central da Figura 1, apresentamos a ligação entre as duas organizações por meio da relação interorganizacional, a qual é interdependente da relação interpessoal entre os *boundary spanners* dessas organizações. Destacamos ainda que essa relação interorganizacional pode apresentar diferentes estágios de maturação, pode variar de acordo com o escopo das atividades relacionadas à relação entre as organizações, bem como aos objetivos e desempenho esperados pelas organizações com a relação. Também destacamos na parte central da Figura 1 a confiança interorganizacional estabelecida entre as organizações parceiras e sua interdependência com a confiança interpessoal entre os *boundary spanners* representantes dessas organizações.

4. DIREÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A fim de prepararmos o caminho para futuros esforços de pesquisa, apresentamos nesta seção uma reflexão sobre os principais temas identificados com base na revisão sistemática da literatura e das análises. Também consideramos as propostas de pesquisas apresentadas nos artigos analisados.

4.1. ESTUDO DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS IMERSAS EM RELAÇÕES INTERPESSOAIS

O mercado tem demandado das organizações o aumento da busca por competitividade, a qual passa a depender não apenas de capacidades internas, mas também de relações estabelecidas com organizações parceiras. Dessa forma, relações interorganizacionais passam a ser fundamentais para a sobrevivência e crescimento das organizações, uma vez que lhes possibilitam acessar novas informações e novos recursos.

Cabe ressaltar que a ação econômica está imersa em relações sociais, o que faz com que relacionamentos interorganizacionais sejam mantidos e sustentados pelos *boundary spanners*, indicando que o estudo das relações interorganizacionais é oportuno, mas que considerem as relações interpessoais nas quais estão imersas. No entanto, identificamos que boa parte da literatura tem pesquisado relações interorganizacionais e relações interpessoais de forma atomizada, havendo pouca discussão acerca da interdependência entre relações interorganizacionais e relações interpessoais entre *boundary spanners*.

Dessa forma, acreditamos que seja oportuno desenvolver modelos multiníveis para melhor entender as interrelações complexas entre indivíduo, empresa e relacionamento (Vesalainen et al., 2019). Também julgamos ser oportuno explorar os comportamentos desses indivíduos e sua influência no desempenho das relações interorganizacionais, ao considerar que identificamos alguns desses benefícios apontados na literatura analisada, o que faz deste tema promissor para pesquisas.

Outro aspecto que acreditamos merecer atenção é a confiança. Apesar de ser um dos temas mais explorados ao longo da literatura de *boundary spanners* em relações interorganizacionais, poucos estudos têm se preocupado em diferenciar confiança interorganizacional de confiança interpessoal. E, ainda mais importante, julgamos necessários estudos que verifiquem como a confiança interorganizaional e a confiança interpessoal estão relacionadas e como contribuem na manutenção e desempenho da relação interorganizacional (Schilke & Cook, 2013).

A pesquisa acerca da confiança interorganizacional e da confiança interpessoal também é relevante pois confiança pode estar relacionada ao oportunismo, presente nas relações interorganizacionais. Identificamos na literatura que esse oportunismo pode estar no nível da interorganizacional, quando uma organização, ou ambas, apresentam comportamento oportunista sobre o parceiro, e também no nível individual, quando o *boundary spanner* busca seu próprio interesse em detrimento do interesse de sua organização e da organização parceira.

Também observamos na literatura analisada que a confiança está relacionada à adoção de controles informais na relação, o que pode reduzir custos de controle, mas ao mesmo tempo expor as organizações a maiores riscos. Assim, sugerimos que a confiança seja investigada como um mecanismo de controle informal comparativamente com outros mecanismos de controle informais e até mesmo com mecanismos de controles formais (Stouthuysen et al., 2019).

Mais especificamente sobre controles, observamos que apesar de a literatura discutir os diferentes tipos de controle (forma e informal), não é analisada a relação entre ambos nem a adoção desses controles a partir dos diferentes estágios de evolução dos relacionamentos interorganizacionais. Portanto, sugerimos analisar os controles formais e relacionais nos diferentes estágios do relacionamento (Shen et al., 2019).

Em resumo, parece-nos oportuna a continuidade de pesquisas as quais aprofundem o estudo das relações interorganizacionais imersas em relações interpessoais. Precisamos ainda compreender como essas relações interpessoais influenciam no oportunismo pessoal e organizacional, bem como os impactos nos diferentes aspectos do desempenho organizacional.

4.2. PAPÉIS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS DOS *BOUNDARY SPANNERS* EM RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Diversos papéis têm sido atribuídos aos *boundary spanners* pela literatura, como o de *interface* de uma organização e outras organizações, recebimento, processamento e transmissão de informações (Dubinsky et al., 1985), e desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos (Walter & Gemünden, 2000). No entanto, esses papéis são investigados em contextos específicos, delimitados pelos pesquisadores. Acreditamos que seja oportuno comparar os papéis que os *boundary spanners* desempenham nas economias emergentes e avançadas (Liu & Meyer, 2018), bem como em diferentes tipos de atividades organizacionais e ambientes de negócios (Wu et al., 2010).

Reforçamos também que poucos estudos têm dado a devida atenção às relações interpessoais que sustentam as relações interorganizacionais (Cai et al., 2017). Assim, entendemos que são necessários estudos que investiguem as relações interpessoais entre os *boundary spanners* e seja dada atenção aos papéis e ações dos *boundary spanners*, que são indivíduos relevantes no processo de construção da confiança interpessoal e interorganizacional nas relações interorganizacionais.

Conforme já mencionamos, a literatura tem apresentado preocupação com o possível comportamento oportunista por parte dos *boundary spanners*, quando eles colocariam seus interesses acima dos interesses da organização. Assim, acreditamos que sejam oportunos estudos para compreender os papéis dos *boundary spanners* em contextos de oportunismo e o impacto desse comportamentos nas relações interorganizacionais (Zhang et al., 2019).

Observamos, com base na revisão da literatura, que os *boundary spanners* podem ocupar posições distintas na hierarquia organizacional, atuando nos níveis operacional e corporativo. Independentemente do nível em que atuam, *boundary spanners* são fundamentais no gerenciamento da cooperação entre organizações. Assim, acreditamos que pesquisas futuras devam explorar as relações interpessoais em diferentes níveis hierárquicos organizacionais (Perrone et al., 2003; Haytko, 2004; Huang et al., 2016). Adicionalmente, sugerimos que se investiguem os diferentes papéis assumidos por esses indivíduos nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais ocupados. (Tabela 3).

Tabela 3
Caminhos para avançar o framework desenvolvido

Temas	Tópicos principais	Questões-chave
Relações interpessoais e relações interorganizacionais	Relações interorganizacionais imersas em relações interpessoais	Como se relacionam as relações interorganizacionais e as relações interpessoais? Quais conflitos podem surgir entre <i>boundary spanners</i> e suas respectivas organizações e da imersão das relações interorganizacionais em relações interpessoais? Como características comportamentais dos <i>boundary spanners</i> podem influenciar no desempenho de equipes interorganizacionais?
	Inter-relação entre controle formal e controle relacional.	Como as empresas podem controlar através da confiança, além dos controles formais? Qual o efeito da variação nas percepções de confiança no desempenho de relações interorganizacionais?
Papéis e níveis hierárquicos dos <i>boundary spanners</i>	Confiança como controle relacional	Quais as diferenças no nível de confiança interorganizacional ao longo de um relacionamento, considerando os níveis individual organizacional?
	Papéis em diferentes tipos de atividades organizacionais, ambientes de negócios e posição nas díades	Quais os papéis desempenhados pelos <i>boundary spanners</i> em economias emergentes e avançadas? Quais as diferenças de papéis assumidos pelos <i>boundary spanners</i> em diferentes estágios do relacionamento?
	Características e funções dos <i>boundary spanners</i> em diferentes níveis organizacionais	Quais as características dos relacionamentos interpessoais entre <i>boundary spanners</i> de diferentes níveis organizacionais?

Fonte: Elaborada pelos autores.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E IMPLICAÇÕES

Iniciamos esta revisão buscando responder às seguintes questões de pesquisa: (i) em qual estágio se encontra a literatura sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais; e (ii) quais temas deverão se tornar emergentes para as pesquisas futuras? Exploramos a literatura sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais no contexto B2B e revisamos e analisamos o conteúdo de 45 artigos. Primeiramente apresentamos uma visão geral dos artigos, discutindo características observadas dessas publicações. Posteriormente analisamos a evolução temporal dessas pesquisas e comparamos as definições de relações interpessoais e relações interorganizacionais. Também analisamos os conceitos e papéis atribuídos aos *boundary spanners* e destacamos algumas críticas observadas na literatura acerca dos relacionamentos interpessoais entre *boundary spanners* em relações interorganizacionais. Dessa forma, foi possível que sintetizássemos as principais descobertas, a partir das quais elaboramos um *framework* integrado da pesquisa existente e uma agenda para futuras pesquisas.

5.1. LIMITAÇÕES

Este estudo apresenta limitações em relação à coleta e análise dos dados. Embora tenhamos garantido procedimentos de análise e síntese rigorosos e abrangentes, nossos processos de seleção e filtragem de banco de dados podem ter omitido estudos relevantes. Outras palavras-chave e diferentes bases de periódicos poderiam retornar publicações com características divergentes. No entanto, acreditamos que nossa revisão sistemática cobriu uma ampla gama de publicações sobre o tema pesquisado. Além disso, mesmo que os artigos analisados tenham sido revisados por pares, não é possível assegurar a qualidade de todas as publicações analisadas.

5.2. IMPLICAÇÕES

Esperamos contribuir para que outros pesquisadores conheçam a literatura sobre *boundary spanners* em relações interorganizacionais do tipo B2B, recorrendo aos autores aqui citados a fim de realizar pesquisas que contribuam de forma prática e teórica para o avanço do conhecimento. Nossa revisão lança luz sobre uma série de questões relacionadas às relações interorganizacionais, mais especificamente sobre *boundary spanners*.

Primeiramente, as organizações têm recorrido a relacionamentos com outras organizações para alcançar seus objetivos, reconhecendo a necessidade de cooperação por meio de relações interorganizacionais. Portanto, entender essas relações é necessário para que se possam propor meios de maximizar os benefícios e minimizar os riscos e desvantagens no estabelecimento dessas relações.

Em segundo lugar, observamos que estudos têm explorado as relações comprador-fornecedor no nível das organizações, mas ignorando as relações interpessoais presentes nesses contextos. Ao considerar que relações interorganizacionais estão imersas em relações interpessoais, torna-se fundamental compreender o comportamento e os papéis dos *boundary spanners* que sustentam essas relações.

Em terceiro lugar, observamos discussão incipiente na literatura acerca dos *boundary spanners* presentes em diferentes níveis da hierarquia organizacional. Dessa forma, apontamos este como um caminho promissor para futuras pesquisas que apresentem às organizações como gerenciar relações interpessoais entre *boundary spanners* dos níveis operacional e corporativo.

Finalmente, evidenciamos caminho para futuras pesquisas que tratam de controles relacionais, que poderão contribuir com as organizações ao investigar como implementar uma estrutura de controles a qual contemple controles formais e relacionais mais adequada ao contexto de relações interorganizacionais.

REFERÊNCIAS

- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217–230. <https://doi.org/10.2307/257905>
- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522–535. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2004.10.010>
- Beugelsdijk, S., Koen, C., & Noorderhaven, N. (2009). A dyadic approach to the impact of differences in organizational culture on relationship performance. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 312–323. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.006>
- Butt, A. S. (2019). Absence of personal relationship in a buyer–supplier relationship: case of buyers and suppliers of logistics services provider in Australia. *Heliyon*, 5(6), e01799. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01799>
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter–firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 865–898. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2017). The effects of boundary spanners' personal relationships on interfirm collaboration and conflict: A study of the role of guanxi in China. *Journal of Supply Chain Management*, 53(3), 19–40. <https://doi.org/10.1111/jscm.12132>
- Chakkol, M., Karatzas, A., Johnson, M., & Godsell, J. (2018). Building bridges: *Boundary spanners* in servitized supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2016-0052>
- Corsten, D., Gruen, T., & Peyinghaus, M. (2011). The effects of supplier–to–buyer identification on operational performance—An empirical investigation of inter–organizational identification in automotive relationships. *Journal of Operations Management*, 29(6), 549–560. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.10.002>
- Dekker, H., Ding, R., & Groot, T. (2016). Collaborative performance management in interfirm relationships. *Journal of Management Accounting Research*, 28(3), 25–48. <https://doi.org/10.2308/jmar-51492>
- Dekker, H., Donada, C., Mothe, C., & Nogatchewsky, G. (2019). *Boundary spanner* relational behavior and inter–organizational control in supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 77, 143–154.
- Dubinsky, A. J., Hartley, S. W., & Yammarino, F. J. (1985). *Boundary spanners* and self–monitoring: An extended view. *Psychological Reports*, 57(1), 287–294. <https://doi.org/10.2466/pr0.1985.57.1.287>
- Ekanayake, S., Childerhouse, P., & Sun, P. (2017). The symbiotic existence of interorganizational and interpersonal ties in supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*, 28, 723–754. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2014-0198>
- Ellegaard, C. (2012). Interpersonal attraction in buyer–supplier relationships: A cyclical model rooted in social psychology. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1219–1227. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.006>
- Gao, T., Sirgy, M. J., & Bird, M. M. (2005). Reducing buyer decision–making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help?. *Journal of Business Research*, 58(4), 397–405.

- Grawe, S. J., Daugherty, P. J., & Ralston, P. M. (2015). Enhancing dyadic performance through *boundary spanners* and innovation: An assessment of service provider–customer relationships. *Journal of Business Logistics*, 36(1), 88–101. <https://doi.org/10.1111/jbl.12077>
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29(2–3), 165–190. <https://www.jstor.org/stable/25151592>
- Haytko, D. L. (2004). Firm–to–firm and interpersonal relationships: Perspectives from advertising agency account managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 312–328. <https://doi.org/10.1177/0092070304264989>
- Hoe, S. L. (2006). The *boundary spanner's* role in organizational learning: Unleashing untapped potential. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(5), 9–11. <https://doi.org/10.1108/14777280610687989>
- Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2019). Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 96–116.
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in interorganizational exchanges in emerging markets: A boundary–spanning perspective. *Journal of Management*, 42(6), 1557–1587. <https://doi.org/10.1177/014920631351111>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A multi–theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations management*, 25(2), 482–497. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.004>
- Janowicz-Panjaitan, M., & Noorderhaven, N. G. (2009). Trust, calculation, and interorganizational learning of tacit knowledge: An organizational roles perspective. *Organization Studies*, 30(10), 1021–1044. <https://doi.org/10.1177/0170840609337933>
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational support. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 116–128.
- Kamann, D. J. F., Snijders, C., Tazelaar, F., & Welling, D. T. (2006). The ties that bind: Buyer–supplier relations in the construction industry. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 12(1), 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2006.03.001>
- Knoppen, D., & Sáenz, M. J. (2017). Interorganizational teams in low–versus high–dependence contexts. *International Journal of Production Economics*, 191, 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.05.011>
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: An interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(1), 37–56. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>
- Leifer, R., & Huber, G. P. (1977). Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and boundary–spanning behavior. *Administrative Science Quarterly*, 235–247.
- Leonidou, L. C., Aykol, B., Fotiadis, T. A., & Christodoulides, P. (2018). Betrayal intention in exporter–importer working relationships: Drivers, outcomes, and moderating effects. *International Business Review*, 27(1), 246–258. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.07.005>
- Li, Y., Xie, E., Teo, H. H., & Peng, M. W. (2010). Formal control and social control in domestic and international buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 28(4), 333–344. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.008>

- Liu, Y., & Meyer, K. E. (2018). *Boundary spanners*, HRM practices, and reverse knowledge transfer: The case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, 55(2), 100958. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.007>
- Luo, Y. (2005). How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances?. *Academy of Management Journal*, 48(4), 695–709. <https://www.jstor.org/stable/20159687>
- Luvison, D., & Cummings, J. L. (2017). Decisions at the boundary: Role choice and alliance manager behaviors. *Group & Organization Management*, 42(2), 279–309. <https://doi.org/10.1177/1059601117696620>
- Manosso, T. W. S., & Antoni, V. L. (2018). From value congruence between *boundary spanners* to satisfaction in B2B markets: A theoretical perspective. *Revista Alcance*, 25(2), 194–210. [https://doi.org/alcance.v25n2\(Mai/Ago\).p194-210](https://doi.org/alcance.v25n2(Mai/Ago).p194-210)
- Marcos, J., & Prior, D. D. (2017). Buyer–supplier relationship decline: A norms–based perspective. *Journal of Business Research*, 76, 14–23. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.005>
- Mukherji, A., & Francis, J. D. (2008). Mutual adaptation in buyer–supplier relationships. *Journal of Business Research*, 61(2), 154–161.
- Olk, P. (1998). A knowledge–based perspective on the transformation of individual–level relationships into inter–organizational structures: The case of R&D consortia. *European Management Journal*, 16(1), 39–49.
- Perrone, V., Zaheer, A., & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in *boundary spanners*. *Organization Science*, 14(4), 422–439. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.4.422.17487>
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2013). A cross–level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11(3), 281–303. <https://doi.org/10.1177/1476127012472096>
- Shen, L., Su, C., Zheng, X. V., & Zhuang, G. (2019). Between contracts and trust: Disentangling the safeguarding and coordinating effects over the relationship life cycle. *Industrial Marketing Management*, 84, 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.006>
- Stouthuysen, K., Van den Abbeele, A., van der Meer–Kooistra, J., & Roodhooft, F. (2019). Management control design in long–term buyer–supplier relationships: Unpacking the learning process. *Management Accounting Research*, 45, 100643. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.06.001>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Tranfield-et-al-Towards-a-Methodology-for-Developing-Evidence-Informed-Management.pdf>
- Vanneste, B. S. (2016). From interpersonal to interorganisational trust: The role of indirect reciprocity. *Journal of Trust Research*, 6(1), 7–36. <https://doi.org/10.1080/21515581.2015.1108849>
- Vesalainen, J., Rajala, A., & Wincent, J. (2019). Purchasers as boundary spanners: Mapping purchasing agents' persuasive orientations. *Industrial Marketing Management*, 84, 224–236.
- Walter, A., & Gemünden, H. G. (2000). Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2–3), 86–105. <https://doi.org/10.1108/08858620010316813>
- Williams, M. (2016). Being trusted: How team generational age diversity promotes and undermines trust in cross-boundary relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 346–373. <https://doi.org/10.1002/job.2045>

- Williamson, O. E. (1979). Transaction–cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261. <https://www.jstor.org/stable/725118>
- Wu, Z., Steward, M. D., & Hartley, J. L. (2010). Wearing many hats: Supply managers' behavioral complexity and its impact on supplier relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 817–823. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.07.001>
- Yang, J., Yu, G., Liu, M., & Rui, M. (2016). Improving learning alliance performance for manufacturers: Does knowledge sharing matter?. *International Journal of Production Economics*, 171(P2), 301–308. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.022>
- Zhang, C., Viswanathan, S., & Henke, J. W., Jr. (2011). The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer–supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29(4), 318–328. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.001>
- Zhang, C., Zheng, X. V., & Li, J. J. (2019). Is collaboration a better way to develop trust after opportunism? Distinguishing firm and *boundary spanner* opportunism. *Industrial Marketing Management*, 82, 38–51. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.018>
- Zhou, C., Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2018). A new scale to measure cross–organizational cultural intelligence. *Chinese Management Studies*, 12(3), 658–679. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0309>

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA


EF: Construção da ideia e desenvolvimento da pesquisa em todas as etapas.

VG: Construção da ideia, acompanhamento e análise do desenvolvimento da pesquisa em todas as etapas.


CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

EDITOR-CHEFE

Talles Vianna Brugni 

EDITOR ASSOCIADO

Bruno Felix 

APÊNDICE I – Resumo das principais contribuições dos artigos identificados

Autores (Ano)	Metodologia	Teoria (s)	Contexto	Resultados
Andersen and Kumar (2006)	Teórico. Desenvolve revisão sistemática da literatura e propõe modelo e proposições.	N/A	Casos empíricos ilustrativos	As emoções podem ter um impacto direto na interação comportamental, independentemente de seu impacto através do mecanismo mediador da confiança.
Beugelsdijk et al. (2009)	Empírico quantitativo. Estudo de campo transversal de 124 díades	Teoria das trocas sociais	Indivíduos de 30 empresas e de empresas parceiras de um país da Europa Ocidental	As diferenças na cultura organizacional são maiores em relacionamentos entre empresas com menos sucesso, mas não influenciam significativamente o sucesso percebido no relacionamento.
Butt (2019)	Empírico qualitativo. Estudo de caso, por meio de entrevistas semiestruturadas com 24 gerentes seniores	Teoria do Capital Social	10 empresas da Austrália envolvidas no processo de compra e venda de serviços de logística	Em transações de longo prazo, na ausência de relacionamentos pessoais, não se desenvolve a confiança e se compartilham apenas informações comerciais limitadas.
Caglio and Ditillo (2008)	Teórico. Revisão sistemática da literatura	N/A	N/A	Revisaram a pesquisa em contabilidade gerencial acerca dos controles gerenciais em contextos interorganizacionais e avaliaram as realizações nessa área.
Cai et al. (2017)	Empírico quantitativo. Questionário aplicado com 348 gerentes de compras e 613 gerentes de vendas	Teoria da dependência de recursos	Rede de distribuição de telefonia celular, que consiste em um fabricante chinês de celulares e seus 277 revendedores independentes.	No estabelecimento de relações interorganizacionais próximas e de longo prazo, os boundary spanners podem desenvolver “ganqing” interpessoal entre eles por meio de interações frequentes a partir de reuniões formais ou reuniões informais. “Ganqing” e “renqing” levam a uma maior cooperação e coordenação entre as empresas.
Chakkol et al. (2018)	Empírico qualitativo. Estudo de caso compreendendo 61 entrevistas em 11 empresas	Teoria dos Limites	Rede um fabricante de veículos comerciais do Reino Unido	No setor de serviços, a existência de funções, papéis e práticas dos boundary spanners implícitos e explícitos é mais clara e sua influência consideravelmente mais forte. Muitos boundary spanners no setor de serviços, não operam apenas dentro de um único relacionamento diádico entre empresas, mas também têm vínculos com outros boundary spanners de várias empresas da rede

Autores (Ano)	Metodologia	Teoria (s)	Contexto	Resultados
Corsten et al. (2011)	Empírico quantitativo. Inicialmente foi realizada uma série de 21 entrevistas de especialistas com fabricantes e fornecedores de automóveis. Posteriormente foram aplicados 346 questionários com fornecedores.	Teoria da identidade social	Indústria automotiva europeia 346 empresas fornecedoras alemãs.	A identificação fornecedor-comprador afeta diretamente os investimentos específicos do relacionamento e a troca de informações, embora a maior parte desse último efeito seja mediada pela confiança. Os investimentos específicos da relação do fornecedor e a troca de informações desempenham papéis diferentes, porém complementares, na influência do desempenho operacional.
Dekker et al. (2016)	Empírico quantitativo. Questionário aplicado com respostas válidas de 61 indivíduos	Economia de custos de transação (TCE)	Profissionais em gestão financeira a partir de uma parceria com uma organização nacional holandesa	As práticas de gerenciamento de desempenho estão associadas à importância estratégica da colaboração, e essa associação é mediada pelas características da transação da qual os parceiros optaram por participar. Os objetivos de colaboração das empresas determinam essas práticas por meio da escolha da transação.
Dekker et al. (2019)	Empírico quantitativo. Questionário aplicado com respostas válidas de 200 CEOs	Teoria do controle organizacional e Teoria das trocas sociais e relacionais	“2000 empresas francesas de compradores e fornecedores na região francesa de Auvergne Rhône-Alpes	O comportamento relacional dos boundary spanners dos parceiros da cadeia de suprimentos é particularmente valioso na colaboração em escopo estreito, mas reduz em valor para colaborações em escopo mais amplo.
Dubinsky et al. (1985)	Empírico quantitativo. Questionário aplicado com duas amostras com 120 respostas válidas no grupo de seguros e 162 no grupo de varejo	N/A	Companhia de seguros localizada em uma grande área metropolitana e uma cadeia de lojas de departamento	O auto monitoramento não apresenta relação com o desempenho. A aquisição de conhecimento sobre o trabalho por meio da experiência no trabalho, aparentemente não altera a (falta de) relação entre auto monitoramento e performance.
Ekanayake et al. (2017)	Empírico qualitativo. Estudo de caso por meio de entrevistas e observações informais	Teoria das redes sociais	Rede de um provedor de serviços de logística doméstica pioneira no Sri Lanka	Confiança e reciprocidade são incorporados no nível pessoal, cujos benefícios são compartilhados pela colaboração mais ampla no nível da empresa.

Autores (Ano)	Metodologia	Teoria (s)	Contexto	Resultados
Ellegaard (2012)	Teórico. Revisão sistemática da literatura com elaboração de um modelo	Teoria das trocas sociais	N/A	O desenvolvimento cíclico de uma ligação cada vez mais próxima entre os boundary spanners, com os diferentes tipos de recompensas percebidas e características psicológicas sociais, caracteriza o processo de atração. Esse processo cíclico desenvolve o relacionamento de perto, caracterizado por alta flexibilidade, durabilidade, resistência, cooperação e desempenho.
Grawe et al. (2015)	Empírico quantitativo. Questionário aplicado com dados finais para análise de 81 díades	N/A	Prestadores de serviços de logística	Os boundary spanners que percebem níveis mais altos de suporte organizacional externo de um cliente desenvolvam maior comprometimento afetivo com o cliente. Também foi encontrada uma relação entre inovação e desempenho logístico (de prestadores de serviços e de clientes).
Gulati and Sytch (2008)	Empírico quantitativo. Questionários com aplicados com 64 respostas válidas de compradores da Ford e 67 de compradores da Chrysler	N/A	Duas grandes empresas de automóveis dos EUA (Ford e Chrysler)	A história afeta a formação da confiança de uma maneira não linear complexa, envolvendo um período de ambivalência no início de um relacionamento.
Haytko (2004)	Empírico qualitativo. Dados coletados a partir de uma série de 20 entrevistas com gerentes de contas	Teoria da informação	Três agências de publicidade diferentes (uma grande, um de tamanho médio e outro pequeno em termos de faturamento) localizado em três áreas diferentes os Estados Unidos	Relações pessoais entre boundary spanners podem diminuir o conflito de papéis e a ambiguidade de papéis para esses indivíduos, levando a maior satisfação no trabalho e maior satisfação com o relacionamento.
Hoe (2006)	Teórico. Revisão sistemática de literatura	N/A	N/A	O papel dos boundary spanners na aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento do mercado é essencial para o sucesso no aprendizado organizacional.
Hu et al. (2019)	Empírico quantitativo. Dados obtidos a partir de questionários com respostas válidas de 54 equipes interorganizacionais	Teoria da ativação de traços	Equipes interorganizacionais na China.	A inteligência cultural está positivamente associada à criatividade dos funcionários e ao desempenho. O conflito de equipe é um fator contextual significativo e influencia a expressão de fatores de inteligência cultural.

Autores (Ano)	Metodologia	Teoria (s)	Contexto	Resultados
Huang et al. (2016)	Empírico quantitativo. Foram realizadas entrevistas com 11 gerentes seniores e aplicado questionário com 251 respostas válidas	Teoria da Imersão Social e Teoria da Extensão de Limites	Indústria chinesa de eletrodomésticos	Os laços interpessoais nos níveis mais altos (entre os principais executivos) e nos níveis mais baixos (entre vendedores e compradores individuais) estão ambos associados positivamente à qualidade do relacionamento comprador-fornecedor por meio de diádicos. Comparando os dois níveis de vínculos interpessoais, os laços nos níveis mais baixos exibem uma associação mais forte com a qualidade do relacionamento do que os laços nos níveis mais altos.
Ireland and Webb (2007)	Teórico. Revisão sistemática da literatura	Teoria do capital social; Teoria da dependência de recursos; Teoria dos custos de transação	N/A	São apresentadas quatro estratégias que os parceiros participantes de uma cadeia estratégica de suprimentos podem usar para desenvolver níveis ideais de poder e confiança.
Janowicz-Panjaita and Noorderhaven (2009)	Teórico. Revisão sistemática da literatura e desenvolvimento de modelo	Teoria dos papéis	N/A	Em virtude dos papéis únicos relacionados à aprendizagem desempenhados pelos boundary spanners nos dois níveis, fatores diferentes determinariam a extensão de seus comportamentos de aprendizagem cooperativa.
Johlke et al. (2002)	Empírico quantitativo. Dados obtidos a partir de questionários com 235 respostas válidas de vendedores que atendiam empresas em IORs.	N/A	Vendedores profissionais de quatro empresas de serviços entre empresas e uma empresa de seguros vendendo principalmente para empresas.	O gênero do funcionário, a quantidade de reconhecimento organizacional formal recebido e a qualidade do treinamento relacionado à tarefa estão associados à percepção de suporte organizacional.
Kamann et al. (2006)	Empírico quantitativo. Dados obtidos a partir de questionários com 448 respostas válidas	Economia de Custo de Transação; Teoria da Imersão Social	Indústria da construção holandesa	Faz sentido distinguir entre os casos que são regidos por um contrato escrito, contra aqueles que são regidos apenas por acordo verbal. Em transações menores e menos problemáticas, acordos verbais são usados (e relativamente bem-sucedidos).
Knoppen and Sáenz (2017)	Empírico quantitativo. Dados obtidos a partir de questionários com 413 respostas válidas	Visão relacional da empresa; Teoria da equipe de trabalho; Teoria da contingência	Uma empresa multinacional norte-americana que distribui componentes e peças de reposição para máquinas pesadas.	A segurança psicológica e o relacionismo melhoram todas as facetas dos resultados do relacionamento com fornecedores, com exceção da eficiência.

APÊNDICE I – Cont.

Autores (Ano)	Metodologia	Teoria (s)	Contexto	Resultados
Larentis et al. (2018)	Empírico qualitativo. Casos múltiplos em dois canais de marketing, por meio de entrevistas, observação e análise de dados	N/A	Duas unidades de negócios estratégicas (SBUs) localizadas no sul do Brasil, de diferentes grupos industriais (móveis personalizados e serviços financeiros)	A confiança, o comprometimento, a cooperação e os processos de aprendizagem estão relacionados com mudanças culturais organizacionais e na redução dos conflitos de papel dos boundary spanners, assim como o papel da rotatividade de pessoal em enfraquecer essas dimensões e respectivas relações.
Leifer and Huber (1977)	Empírico quantitativo. Estudo de campo transversal. Questionário aplicado com respostas válidas de 182 funcionários	Teoria da Contingência.	Uma organização de saúde e bem-estar, voltada para problemas familiares, adoção, serviço social e assim por diante, em um governo estadual	O papel do boundary spanner medeia a relação entre influências ambientais e estruturas organizacionais.
Leonidou et al. (2018)	Empírico quantitativo. Questionário com 268 respostas válidas aplicado com representantes dos exportadores	Teoria da Ação Racional	Exportadores indígenas de produtos manufaturados, com base na Grécia	Em uma relação importador-exportador, a intenção de traição de um importador é subsequentemente muito provável de se transformar em traição real no relacionamento.
Li et al. (2010)	Empírico quantitativo. Questionário aplicado com CEO ou boundary spanner com 580 respostas válidas	Teoria das redes sociais; Visão institucional	Empresas do setor manufatureiro na China	A influência da duração da cooperação no uso de mecanismos de controle social é positiva e significativa na cooperação internacional, mas insignificante na cooperação doméstica.
Liu and Meyer (2018)	“Empírico qualitativo. Entrevistas semiestruturadas em profundidade com 22 gerentes, tanto no nível sênior quanto no médio.”	Teoria da abrangência de fronteiras	Aquisições chinesas na Alemanha e no Reino Unido	É proposta uma estrutura conceitual de transferência reversa de conhecimento com dois mecanismos - capacitar e materializar.
Luo (2005)	Empírico quantitativo. Questionário com 176 respostas válidas coletados em 440 alianças.	Teoria da Aliança	Alianças cooperativas internacionais na China	A rentabilidade da aliança é maior quando ambas as partes percebem alta ao invés de baixa justiça processual. A lucratividade também é maior quando as percepções das partes são altas do que quando uma parte percebe alta justiça processual, mas o outro percebe baixa justiça processual.

Autores (Ano)	Metodologia	Teoria (s)	Contexto	Resultados
Luvison and Cummings (2017)	Teórico. Desenvolve proposições.	Teoria dos papéis	N/A	Argumentam que a capacidade da teoria dos papéis de explicar o comportamento dos funcionários é incompleta quando vista em termos de um contexto de aliança. Apresentam e discutem as razões.
Manosso and Antoni (2018)	Teórico. Desenvolve uma revisão sistemática da literatura e propõe um modelo teórico.	Teoria da Semelhança-Atração; Teoria da troca social	N/A	O modelo teórico desenvolvido propõe a avaliação do impacto da congruência dos valores humanos dos boundary spanners na satisfação dos membros envolvidos em IORs.
Marcos and Prior (2017)	Empírico qualitativo. Dados coletados a partir de grupos focais, entrevistas semiestruturadas e análises de documentos	Economia dos Custos de Transação (TCE)	Um relacionamento comprador-fornecedor com um histórico de trinta anos. A empresa do cliente é um fabricante e integrador global de sistemas de aeronaves e emprega mais de 50.000 pessoas em todo o mundo	O estudo identifica três fases principais do declínio do relacionamento: desconhecimento, divergência e degeneração.
Olk (1998)	Empírico qualitativo. 43 questionários recebidos por gerentes de consórcio e 207 questionários recebidos de empresas do consórcio	Teoria dos custos de transação	Consórcios de P&D dos EUA	Apresentam proposições sobre a relação de fatores individuais e organizacionais no consórcio
Perrone et al. (2003)	Empírico quantitativo. Entrevistas semiestruturadas com 20 gerentes de compras	Teoria dos papéis	Empresas na seção “Setor de eletrônica e outros equipamentos e componentes elétricos” da NAPM	Conceder aos gerentes de compras maior autonomia aprimora confiança do representante do cliente nos gerentes de compras.
Schilke and Cook (2013)	Teórico. Desenvolve uma revisão sistemática da literatura e propõe um modelo e proposições.	Teoria de processo de desenvolvimento de confiança	N/A	O modelo proposto identifica novos fatores dignos de exploração adicional em futuras pesquisas empíricas.

APÊNDICE I – Cont.

Autores (Ano)	Metodologia	Teoria (s)	Contexto	Resultados
Shen et al. (2019)	Empírico quantitativo. Questionário com 627 respostas válidas aplicado com gerentes de compras dos varejistas	Teoria do ciclo de vida do relacionamento	Díades entre fabricantes e varejistas na indústria chinesa de eletrodomésticos	O relacionamento mútuo entre contratos e confiança de boa vontade variará com as percepções em mudança dos parceiros de troca da função principal dos contratos em diferentes fases do relacionamento.
Stouthuysen et al. (2019)	Empírico qualitativo. Estudo de caso	Teoria do aprendizado organizacional; Teoria dos papéis	Relação entre MultiGoods e o fornecedor FacilityNet	Os boundary spanners aprendem a controlar de várias maneiras, incluindo tentativa e erro, conselhos de terceiros, experimentação, aprendizado em vários níveis (ou seja, boundary spanners corporativos aprendendo com boundary spanners operacionais) e conselhos do parceiro.
Vanneste (2016)	Teórico. Construção e análise de um modelo de simulação do relacionamento	Teoria das trocas sociais; Teoria das redes	N/A	A confiança interorganizacional vem dos indivíduos e de suas disposições, ações e observações. As organizações não podem confiar, apenas seus funcionários.
Vesalainen et al. (2019)	Empírico quantitativo e qualitativo. Dois estágios com 178 e 79 respostas válidas respectivamente	Teoria institucional; Abordagem de governança múltipla	Setor manufatureiro finlandês.	Nem todos os compradores podem ser considerados boundary spanners ideais, devido à adoção de determinadas orientações persuasivas. A função do boundary spanner para um comprador está, portanto, relacionada à forma como eles se comunicam e se comportam nas relações com os fornecedores.
Walter and Gemünden (2000)	Empírico quantitativo. Questionário com 213 respostas válidas.	N/A	Empresas fornecedoras na Alemanha	O avanço do relacionamento por meio de um promotor de relacionamento no fornecedor ou na empresa do cliente tem um impacto significativo positivo no crescimento das vendas no relacionamento e na participação do fornecedor nos negócios de um cliente.
Williams (2016)	Empírico quantitativo. Questionário com 227 respostas válidas aplicados com consultores de nível sênior	Teoria da categorização social; Teoria do capital social	10 principais empresas internacionais de consultoria de gestão com sede nos EUA	A diversidade geracional entre os membros da equipe do cliente de uma organização cliente prejudica a percepção de confiança nas díades homogêneas do boundary spanner com o cliente.

Autores (Ano)	Metodologia	Teoria (s)	Contexto	Resultados
Wu et al. (2010)	Empírico quantitativo. Questionário com 70 pares de respostas válidas aplicados com gerentes de suprimentos e executivos de contas	N/A	16 empresas compradoras membros de institutos de gerenciamento de suprimentos	Foram identificadas quatro funções que são desempenhadas ao gerenciar relacionamentos com fornecedores: negociador, facilitador, advogado do fornecedor e educador.
Zhang et al. (2011)	Empírico quantitativo. Questionários com 230 respostas válidas de vendedores da indústria automotiva e 125 vendedores da indústria alimentícia	Teoria dos limites	Fornecedores de bens de produção de duas grandes empresas globais de manufatura nas indústrias automotiva e de alimentos	A eficácia de um agente de compras na comunicação estratégica com os fornecedores afeta a confiança de um fornecedor na empresa compradora. A confiança no agente de compras, por sua vez, afeta a confiança na empresa compradora.
Zhang et al. (2019)	Empírico quantitativo. Questionário com 287 respostas válidas de gerentes de compras e executivos seniores	Teoria da Equidade	Empresas de manufatura do China Statistics Bureau	A tolerância tem um efeito positivo na restauração da confiança sob o oportunismo do boundary spanner, mas afeta negativamente a confiança no oportunismo firme, enquanto a agressão dificulta a restauração da confiança ainda mais no oportunismo da organização do que no oportunismo do boundary spanner.
Zhou et al. (2018)	Empírico quantitativo. Questionário aplicado com 196 respostas válidas	N/A	Participantes eram de empresas, governos e outros localizados na China e Hong Kong.	Amplia o campo de pesquisa em inteligência cultural e propõe uma escala quadrimensional desenvolvida para mensurá-la, que inclui cognição, motivação, comunicação colaborativa e adaptabilidade comportamental.

* N/A = Not applicable / Not Available