

**INCENTIVOS EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS**

**INCENTIVES IN INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS**

JULIANA VENTURA AMARAL<sup>1</sup>

**RESUMO**

Este estudo teve por objetivo explorar os sistemas de incentivos em relacionamentos interorganizacionais. Inspirado pela sinalização de Dekker que a contabilidade gerencial tem sido lenta na incorporação do contexto interorganizacional nos seus problemas de pesquisa, este artigo dedicou-se a discutir as características dos sistemas de incentivos desses tipos de relações. O artigo classifica-se como um ensaio teórico e aborda os relacionamentos interorganizacionais, o problema de agência nos relacionamentos interorganizacionais e os sistemas de incentivos interorganizacionais. Foram elaboradas proposições teóricas sobre as características dos sistemas de incentivos nos relacionamentos interorganizacionais. Como continuidade do presente trabalho, espera-se que futuros estudos surjam para testar empiricamente as conjecturas, evidenciando se a realidade encontrada coincide com as expectativas teorizadas.

**Palavras-chave:** Relações interorganizacionais, Sistemas de Incentivo, Problema de Agência.

**ABSTRACT**

This study aimed to explore the use of incentive systems in inter-organizational relationships. Inspired by Dekker's arguments that accounting researchers have been slow to incorporate the concept of the inter-organizational relationships into their research, this study discusses features of incentive systems in inter-organizational relationships. The paper is classified as a theoretical essay and addresses inter-organizational relationships, agency problem in inter-organizational relationships, and inter-organizational incentive systems. Theoretical propositions about the features of incentive systems in inter-organizational relationships have been elaborated. We suggest that future studies empirically test the conjectures, showing whether reality goes with theorized expectations.

**Keywords:** Inter-organizational Relationships, Incentive Systems, Agency Problem.

---

1- Doutora em Ciências (Controladoria e Contabilidade) pela FEA/USP. Pesquisadora do núcleo de docentes permanentes do Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da FIPECAFI. E-mail: juliana.amaral@fipecafi.org

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios trazidos pela expansão vertiginosa da globalização e da complexidade dos produtos evidenciaram que valor poderia ser criado com a cooperação, promovendo a aproximação das empresas com seus pares e acentuando os relacionamentos interorganizacionais (KRAUS; LIND, 2007; MOL, 2005). Tais relacionamentos passaram a ser percebidos como uma das melhores formas para enfrentar o atual cenário competitivo, pois são os únicos que concomitantemente permitem compartilhar competências e recursos, viabilizam o acesso a novos mercados, ampliam eficiências (KALE; SINGH, 2009), otimizam custos, melhoram qualidade, reduzem tempo (BAIMAN; RAJAN, 2002) e propiciam a geração de valor (CUI; CALANTONE; GRIFFITH, 2011).

Entretanto, para que esses benefícios possam ser alcançados, as empresas precisam enfrentar a dificuldade de gerenciar a relação, que é, segundo Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002), a principal responsável pelo insucesso dos arranjos. De fato, essa dificuldade só é superada quando os parceiros dispõem-se a sacrificar seus desempenhos individuais em troca de melhores desempenhos conjuntos, por esperarem, de acordo com Jarillo (1998), que: (1) os ganhos obtidos com a cooperação sejam superiores, no longo prazo, aos lucros que seriam obtidos sem a cooperação; e (2) a divisão dos resultados entre as partes seja justa.

Mecanismos que alinhem os interesses de cada parte são necessários para que essas duas condições sejam atendidas. Ora, enquanto em relações internas basta que a empresa busque alcançar os resultados desejados ou predeterminados (FISHER, 1995), em relações interorganizacionais a empresa precisa estimular todos os seus parceiros a procurarem alcançar esses resultados (DEKKER, 2004). Como os incentivos podem ajudar a direcionar o esforço dos parceiros e alinhar a motivação, este artigo, na forma de um ensaio teórico, busca discutir suas potenciais características nas relações interorganizacionais.

Apesar da vasta literatura contábil sobre sistemas de incentivo e, em menor extensão, sobre relacionamentos interorganizacionais, há poucas pesquisas que conjuguem os temas, explorando-os de forma integrada, merecendo destaque o estudo de Baiman e Rajan (2002). Essa constatação está em linha à defesa de Dekker (2004), que argumentou que enquanto o aumento na prática das alianças interorganizacionais ampliou a pesquisa sobre o tema em várias disciplinas, a contabilidade tem sido lenta na incorporação do tópico aos seus problemas.

Logo, a principal contribuição, do ponto de vista teórico, desta pesquisa reside na fertilidade lógica de conceitos contábeis aos relacionamentos interorganizacionais. Vale destacar que Chenhall (2008) argumenta que uma série de progressos à literatura dos relacionamentos interorganizacionais pode ser alcançada com uma aproximação da contabilidade. Hakansson e Lind (2007) corroboram e acrescentam a necessidade de pesquisas que acessem os novos aspectos contábeis da realidade interorganizacional e destaquem seus vários papéis. É evidente que os sistemas de incentivo correspondem a um dos vários papéis da contabilidade interorganizacional (BAIMAN; RAJAN, 2002).

Do ponto de vista prático, destaca-se a relevância em pesquisar os incentivos dos relacionamentos interorganizacionais para “incentivá-los”, evidenciando que as várias partes envolvidas podem ganhar com eles: com os incentivos, os benefícios de longo prazo podem sobrepor-se a eventuais ganhos no curto prazo decorrentes de comportamentos de oportunismo. Essa demonstração é importante ao passo que, como trazem Kale e Singh (2009), os rompimentos dos relacionamentos interorganizacionais são grandes: cerca de 30% a 70% das alianças entre empresas não dão certo ou porque não conseguem atender aos objetivos a que foram propostas ou porque falham em alcançar os benefícios que as motivaram ou mesmo porque destroem valor, ao invés de o criarem.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS**

Na atualidade, tem-se reconhecido que as empresas são incapazes de combater individualmente as crescentes pressões, pois não possuem, e não conseguem desenvolver de modo oportuno e a um custo razoável, todas as competências e todos os recursos necessários para o alcance de resultados sustentáveis. Os relacionamentos interorganizacionais ressaltam-se nesse contexto, já que propiciam meios para as companhias compartilharem capacidades, custos, riscos e informações, além de favorecerem a execução das estratégias (MEIRA et al. 2010; MOURITSEN; THRANE, 2006).

Em relações interorganizacionais, há uma maior tendência de redução dos custos de transação (BERRY et al., 2009) e de criação de benefícios mútuos advindos do compartilhamento dos recursos, permitindo, por exemplo, cada empresa gerar, além das receitas provenientes dos seus próprios recursos, receitas criadas com a combinação de seus recursos com os dos seus parceiros (LAVIE, 2006).

Diversas defesas prezam que a empresa não abra mão de sua concepção formal e induzem à coordenação entre diferentes empresas, com a criação das redes interorganizacionais, em que as empresas se mantêm distintas do ponto de vista formal e legal, mas se agregam a mecanismos de coordenação entre duas ou mais estruturas (BERRY et al., 2009). Grant e Baden-Fuller (2004) asseguram, inclusive, que “uma das mais importantes tendências das organizações industriais nos últimos vinte e cinco anos foi o crescimento da colaboração entre companhias independentes”.

### **2.2 OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E O PROBLEMA DE AGÊNCIA**

Nos relacionamentos interorganizacionais, as empresas promovem parcerias nas quais, em algum momento, uma das partes age por, no nome de, ou representando outra parte. Nessa situação, encontra-se a figura, presente em alguma extensão em todos os arranjos contratuais, da relação de agência, em que um agente toma decisões pelo principal (ROSS, 1973). Em uma relação de agência encontra-se o problema de agência quando os objetivos do principal e do agente diferem e quando uma assimetria informacional dificulta o processo de observação das ações do agente, podendo conduzir à seleção adversa e ao risco moral (MEULEMAN et al., 2010).

Para minimizar o problema da seleção adversa, em que se escolhe um parceiro (um agente) que não possui as habilidades desejadas (STUMP; HEIDE, 1996), é elementar identificar pares que estejam de fato dispostos a contribuir com recursos e com capacidades complementares e que se comprometam a executar os processos identificados como necessários para alcançar os ganhos esperados da relação.

Já o problema do risco moral pode ser encontrado se os parceiros selecionados, mesmo que sejam os ideais, falhem em dedicar o esforço necessário para aplicar suas habilidades no relacionamento (STUMP; HEIDE, 1996). Para eliminar ou, ao menos, suavizar esse problema, é fundamental estabelecer contratos que assegurem o comprometimento. Os contratos determinam as obrigações e os direitos de cada parte, além de especificarem com que cada um deve contribuir na relação e quais são os resultados esperados da parceria (KALE; SINGH, 2009).

Vale destacar que os contratos podem ser completos, especialmente quando todas suas definições são passíveis de prévia definição e de verificação pelos parceiros e por uma parte externa (conceito similar ao de contrato explícito proposto por BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1994), ou incompletos (similar ao contrato implícito), quando há uma restrição

nas informações que podem ser incorporadas ao contrato, por exemplo, quando um dado é observável no futuro, mas no momento da elaboração do contrato não pode ser considerado (BAIMAN; RAJAN, 2002).

Essas deliberações nas fases de seleção de parceiros e de desenho da relação são essenciais, mas não são suficientes para o sucesso das parcerias. Por isso, para fazer com que os benefícios esperados do relacionamento sejam de fato alcançados, é preciso também que as empresas envolvidas gerenciem a relação depois que elas são estabelecidas (KALE; SINGH, 2009). Nesse sentido, destaca-se o papel dos mecanismos de coordenação, que devem criar condições para que cada parceiro se motive a alcançar os resultados desejados ou predeterminados por todo o grupo e para promover a coordenação de tarefas independentes (DEKKER, 2004).

Os mecanismos de coordenação devem incorporar uma consciência de interação entre as partes (OTLEY, 1994; KRAUS; LIND, 2007; MEIRA et al., 2010) e explicitar o papel que cada ação conjunta desenvolve nas organizações (HOPWOOD, 1996), conectando os parceiros e alterando o foco de responsabilidade individual para grupal. Esses mecanismos podem ser tanto informais (desenvolvimento da confiança entre as partes) quanto formais (acordos de níveis de serviço, monitoração de desempenho e sistemas de recompensa) (BERRY et al., 2009).

A confiança entre os parceiros é crítica para o êxito dos relacionamentos interorganizacionais porque fomenta a atuação cooperativa. O desenvolvimento da confiança facilita o compartilhamento de informações, de recursos e de capacidades entre as partes, minimiza a percepção de risco de oportunismo do parceiro e promove a disposição para as adaptações decorrentes da aliança. Uma das maneiras para construir a confiança numa relação é honrar rigorosamente o que se compromete e se envolver apenas em ações para as quais se têm competência e habilidade para executar (KALE; SINGH, 2009).

No que se refere aos mecanismos de controle formais, ressalta-se a complexidade oriunda da necessidade de inclusão de dados externos, que estão além das fronteiras organizacionais, e de organização de recursos e de atividades de partes relacionadas que podem ter interesses divergentes (MEER-KOOISTRA; VOSSELMAN, 2000). Kale e Singh (2009) sublinham que esses mecanismos devem reduzir os problemas decorrentes de falta de conhecimento de (1) como as ações dos parceiros são interdependentes, (2) quais regras norteiam as decisões dos pares, (3) que forma alocar os recursos e (4) que maneira manusear as informações.

Nesse sentido, como mostra a Figura 1, pode-se inferir em todos esses determinantes a relevância que o oferecimento de incentivos pode ter para convergir interesses, mitigar o problema de agência e assim conquistar os benefícios esperados da relação. Brüggem (2011) salienta que os incentivos oferecidos afetam a seleção de agentes com muita ou com pouca habilidade. Logo, na seleção dos parceiros, os incentivos são necessários para evidenciar que se está procurando pares que possuam habilidade e disposição para se comprometerem na relação (KALE; SINGH, 2009). Já no desenho da relação, os contratos de incentivos, completos ou incompletos, ao especificarem como as recompensas serão alocadas, cumprem importante papel na caracterização da relação (HEIDE, 1994). Na etapa após a formação da parceria interorganizacional, os incentivos são elementares para motivar que os compromissos sejam efetivamente cumpridos, estimulando a confiança, assim como para alinhar as ações dos parceiros (KALE; SINGH, 2009).

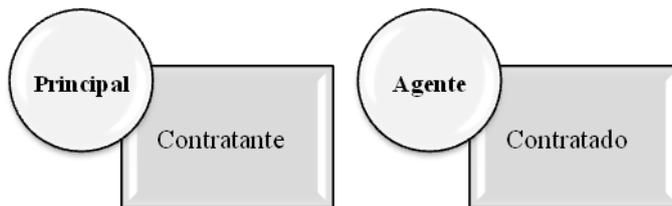


**Figura 1 – Incentivos nos Relacionamentos Interorganizacionais**  
 Fonte: Elaboração própria

**2.3 SISTEMAS DE INCENTIVOS INTERORGANIZACIONAIS**

Os sistemas de incentivos interferem diretamente nos comportamentos porque são usados para induzir o agente a empenhar os esforços desejados pelo principal (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2012). Wathne e Heide (2004) defendem especificamente que os sistemas de incentivos interorganizacionais visam recompensar os comportamentos desejados do agente e/ou penalizar atitudes não conformes.

Logo, para explorar o papel dos sistemas de incentivos no contexto interorganizational cumpre primeiramente esclarecer que parte é agente e que parte é principal. Consistentemente com a teoria da agência, é comum encontrar na literatura de relacionamentos interorganizacionais a designação de que a parte contratante (por exemplo, comprador de produtos e de serviços, detentor de licenças e franquias) é o principal, enquanto o contratado (por exemplo, vendedor de produtos e de serviços, terceirizado, licenciado) é o agente (i.e., HEIDE, 1994; MEULEMAN et al., 2010; BAIMAN; RAJAN, 2002), como mostra a Figura 2.



**Figura 2 – Principal e Agente nos Relacionamentos Interorganizacionais**  
 Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, para alinhar os interesses entre principal (contratante) e agente (contratado), uma das principais funções dos sistemas de incentivos interorganizacionais é fazer com que comportamentos de oportunismo do agente (contratado) sejam desencorajados, o que ocorre se for assegurado que os ganhos de longo prazo (oriundos da manutenção da relação) excederão eventuais ganhos no curto prazo decorrentes do oportunismo (STUMP; HEIDE, 1996).

Dessa forma, salienta-se o papel dos sistemas de incentivos em ajudar a suavizar o problema da escolha intertemporal, existente quando o curso de ação que é melhor para o curto prazo não é o mesmo curso de ação que é melhor para o longo prazo (ABERNETHY; BOUWENS; VAN LENT, 2012). Para combater a esse problema, os relacionamentos interorganizacionais, além de fazerem uso de incentivos de curto prazo, onde se destacam o

pagamento de comissões e a aceitação na correção/aumento dos preços oferecidos como recompensa direta e imediata de alguma transação, podem oferecer incentivos de longo prazo, em decorrência de observações do comportamento e de atitudes de comprometimento. Como exemplos de incentivos de longo prazo, sublinham-se a renovação da parceria e a ampliação do nível de relacionamento (HEIDE, 1994).

Os incentivos, seja de curto ou de longo prazo, podem ser embasados em medidas objetivas ou subjetivas de desempenho. Para Murphy e Oyer (2003) as medidas objetivas podem ser definidas como aquelas observáveis, capazes de relatar o estado do mundo antecipadamente nos contratos e passíveis de verificação por uma parte externa, como os tribunais. As principais características das medidas objetivas de desempenho são, portanto, a sua verificabilidade e a possibilidade de seus parâmetros serem determinados *ex ante*.

As medidas subjetivas, por sua vez, são observáveis para o principal, mas não para os tribunais e, muitas vezes, nem mesmo para os agentes. Logo, as principais características das medidas subjetivas de desempenho são a sua não verificabilidade, seja por partes externas ou até mesmo pelo agente, e a possibilidade de que eventos ocorridos *ex post* à sua determinação sejam considerados para avaliar o parceiro. Uma das formas de determinar medidas subjetivas ocorre com a avaliação relativa de desempenho, que implica na comparação da performance de um agente a outras performances, mitigando o risco de atribuir ao agente riscos comuns que não são de sua controlabilidade (GONG; LI; SHIN, 2011).

Para Prendergast e Topel (1993), as medidas subjetivas de desempenho surgiram da necessidade de capturar aspectos de desempenho não verificáveis nas medidas objetivas. Sem elas, essas dimensões poderiam ser totalmente ignoradas pelos agentes (BOL, 2008).

### 3 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

Agora que os sistemas de incentivo nos relacionamentos interorganizacionais já foram contextualizados, pode-se conjecturar as relações entre os incentivos oferecidos, as medidas de desempenho, os contratos, os mecanismos de seleção, os mecanismos de coordenação e a confiança construída.

Partindo do argumento que incentivos embasados em medidas objetivas fazem com que o agente empenhe ações focadas no curto prazo que aumentem sua recompensa (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 1994), propõe-se que elas sejam a principal base para determinar os incentivos diretos e imediatos (de curto prazo) de alguma transação. Logo, elabora-se a **P1: nos relacionamentos interorganizacionais, os incentivos de curto prazo estão positivamente associados à atribuição de maior peso relativo em medidas de desempenho objetivas.**

A segunda proposição, por sua vez, pauta-se na observação que as medidas subjetivas possibilitam acessar e capturar o esforço do agente pelo aumento de valor de longo prazo do principal, já que esse valor raramente é passível de verificação mediante apenas medidas objetivas. Enquanto as medidas objetivas não enfatizam os efeitos de longo prazo, as medidas subjetivas podem o fazer (BOL, 2008). Daí traz-se a **P2: nos relacionamentos interorganizacionais, os incentivos de longo prazo estão positivamente associados à atribuição de maior peso relativo em medidas de desempenho subjetivas.**

Além de interferirem no tipo de incentivo que é oferecido, as medidas de desempenho tendem a ser associadas aos determinantes dos benefícios dos relacionamentos interorganizacionais. Num contexto voltado à seleção de empregados, Brüggem (2011) defende que para inferir a habilidade do agente, o mercado de trabalho favorece medidas de

desempenho precisas a medidas de desempenho imprecisas, pela sua verificabilidade. Espera-se, portanto, que o mesmo ocorra nos relacionamentos interorganizacionais e que a seleção de novos parceiros paute-se em medidas verificáveis do desempenho passado do agente, expressas em medidas objetivas. Traz-se, portanto, a **P3: nos relacionamentos interorganizacionais, a seleção de parceiros está positivamente associada à atribuição de maior peso relativo em medidas de desempenho objetivas.**

Segundo Krishnan, Miller e Sedatole (2009), nas relações interorganizacionais dois riscos merecem ser sublinhados: (1) a parte contratada pode não se sentir motivada para trabalhar duro (ação escondida) e (2) qualquer uma das partes pode reportar informações inverdadeiras para obter ganhos a expensas da outra parte (informação escondida). Desses riscos, nota-se a importância de contratos, que especifiquem com que cada um deve contribuir na relação e quais são os resultados esperados da parceria (KALE; SINGH, 2009). Para tanto, medidas objetivas de desempenho tendem a ser consideradas para reduzir as perdas decorrentes da ação e da informação escondidas e para explicitar futuramente de modo verificável se as obrigações foram cumpridas e, portanto, se há direitos a recompensas. Daí elabora-se a **P4: nos relacionamentos interorganizacionais, os contratos explícitos estão positivamente associados à atribuição de maior peso relativo em medidas de desempenho objetivas.**

Já no que se refere aos mecanismos de coordenação, destaca-se o seu papel de promover e de compartilhar o conhecimento mútuo das regras de decisão aos parceiros, assim como de mostrar como as ações são interdependentes. Para tanto, são evidenciadas e avaliadas com clareza quais são as específicas tarefas que devem ser conduzidas pelo parceiro, sua controlabilidade e seu cronograma esperado (GULATI; LAWRENCE; PURANAM, 2005; KALE; SINGH, 2009). Merece também destaque o fato que os mecanismos de coordenação, por comporem um mecanismo formal de controle, monitoram, restringem e incentivam ações, mais do que o relacionamento (VOSSSELMAN; MEER-KOISTRA, 2009). Logo, propõe-se a **P5: nos relacionamentos interorganizacionais, os mecanismos de coordenação estão positivamente associados à atribuição de maior peso relativo em medidas de desempenho objetivas e ao maior uso de incentivos de curto prazo.**

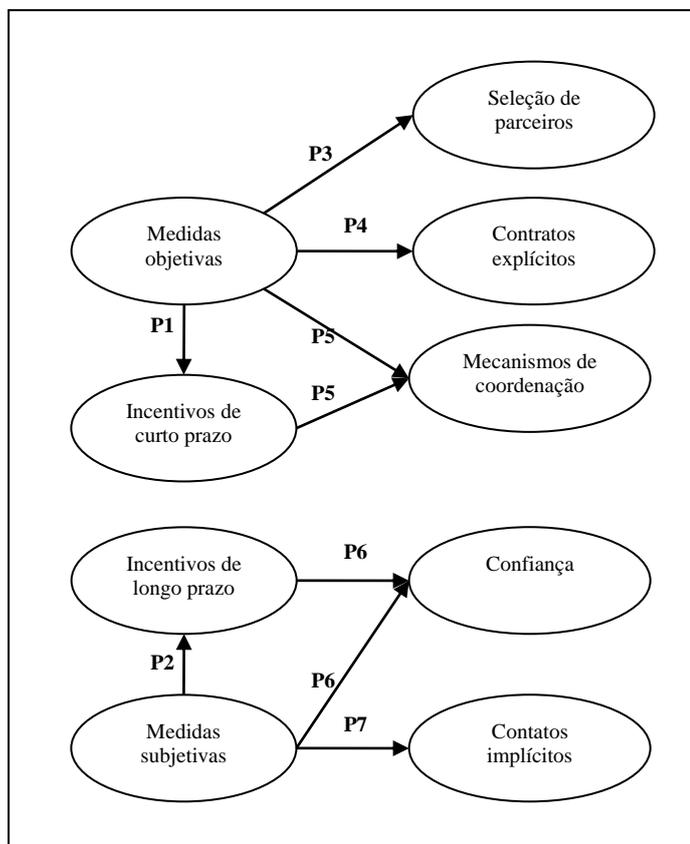
As medidas objetivas, apesar de favorecerem a seleção de parceiros, o estabelecimento dos contratos explícitos e os mecanismos de coordenação, podem implicar para o agente na noção de que ele está sendo investigado pelo principal, sujeito a intrometimento e com autonomia reduzida, o que, segundo, Stephen e Coote (2007) limita a disposição para engajamentos em atitudes colaborativas e, para Christ et al. (2008), prejudica a confiança. Em contraposição, a avaliação subjetiva se pauta em observações menos formais do comportamento e das atitudes e, por isso, favorece comportamentos flexíveis e de disposição, tidos para Ryu, Park e Min (2007) como antecedentes da confiança. Além disso, como Vosselman e Meer-Kooistra (2009) trazem, a uma verdadeira e ampla confiança (*tick trust*) está muito além daquela frágil confiança (*thin trust*) que resulta meramente de um contrato estabelecido e institucionalizado e de incentivos financeiros (de curto prazo). A confiança fidedigna depende de incentivos mais livres, que fomentem o interesse no longo prazo para que o relacionamento inicie e permaneça. Diante desse contexto, elabora-se a **P6: nos relacionamentos interorganizacionais, a confiança está positivamente associada à atribuição de maior peso relativo em medidas de desempenho subjetivas e ao maior uso de incentivos de longo prazo.**

Por fim, partindo da argumentação que muitas das contribuições dos agentes não podem ser mensuradas objetivamente, mas são possíveis de serem acessadas subjetivamente, motivando a complementação dos contratos explícitos por contratos implícitos (BAKER, GIBBONS; MURPHY, 1994), elabora-se a **P7: nos relacionamentos interorganizacionais,**

RAGC, v.8, n.33, p.77-87/2020

**os contratos implícitos estão positivamente associados à atribuição de maior peso relativo em medidas de desempenho subjetivas.**

A Figura 3 resume e ilustra as sete proposições apresentadas neste estudo sobre as características dos sistemas de incentivos encontrados nos relacionamentos interorganizacionais:



**Figura 3– Características dos Sistemas de Incentivos nos Relacionamentos Interorganizacionais**

Fonte: Elaboração própria

## REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M.; BOUWENS, J.; VAN LENT, L. The role of performance measures in the intertemporal decisions of business unit managers. **Contemporary Accounting Research**, v. 30, n. 3, p. 925-961, 2012.

BAIMAN, S.; RAJAN, M. V. Incentive issues in inter-firm relationships. **Accounting, Organizations and Society**, v. 27, p. 213-238, 2002.

BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. Subjective performance measures in optimal incentive contracts. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 109, n. 4, p. 1125-1156, 1994.

BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: A review of recent literature. **British Accounting Review**, v. 41, p. 02-20, 2009.

BOL, J. C. Subjectivity in compensation contracting. **Journal of Accounting Literature**, v. 27, p. 1-24, 2008.

BRÜGGEN, A. Ability, career concerns, and financial incentives in a multi-task setting. **Journal of Management Accounting Research**, v. 23, n. 1, p. 211-229, 2011.

CHENHALL, R. H. Accounting for the horizontal organization: a review essay. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, p. 517-550, 2008.

CHRIST, M. H.; SEDATOLE, K. L.; TOWRY, K. L.; THOMAS, M. A. When formal controls undermine trust and cooperation. **Strategic Finance**, v. 89, n. 7, p. 38-44, 2008.

CUI, A. S.; CALANTONE, R. J.; GRIFFITH, D. A. Strategic change and termination of interfirm partnerships. **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 402-423, 2011.

DEKKER, H. C. Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, p. 27-49, 2004.

FISHER, J. Contingency-based research in management control systems: categorization by level of complexity. **Journal of Accounting Literature**, v. 14, p. 24-53, 1995.

GONG, G.; LI, L. Y.; SHIN, J. Y. Relative performance evaluation and related peer groups in executive compensation contracts. **The Accounting Review**, v. 86, n.3, p. 1007-1043, 2011.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge assessing theory of strategic alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, p. 61-84, 2004.

GULATI, R.; LAWRENCE, P. R.; PURANAM, P. Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict. **Strategic Management Journal**, v. 26, p.415-440, 2005.

HAKANSSON, H.; LIND, J. Accounting in an interorganizational setting. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. **Handbook of Management Accounting Research**. Oxford: Elsevier, p. 885-902, 2007.

HEIDE, J. T. Interorganizational governance in marketing channels. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 71-85, 1994.

HOPWOOD, A. Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information. **Accounting, Organizations and Society**, v. 21, p. 589-590, 1996.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, p. 413-446, 2002.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1998.

KALE, P.; SINGH, H. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? **Academy of Management Perspective**, v. 23, n. 3, p. 45-62, 2009.

RAGC, v.8, n.33, p.77-87/2020

KRAUS, K.; LIND, J. Management control in inter-organizational relationships. In: Hopper, T., Northcott, D.; Scapens, R. **Issues in Management Accounting**. 3. ed. Harlow: Prentice Hall, 2007.

KRISHNAN, R.; MILLER, F.; SEDATOLE, K. The Use of Collaborative Interfirm Contracts in the Presence of Task and Demand Uncertainty. **Contemporary Accounting Research**, v. 28, n. 4, p. 1397-1422, 2009.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, p. 638-658, 06/2006.

MEER-KOOISTRA, J.; VOSSelman, E. G. J. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. **Accounting, Organization and Society**, v. 25, p. 57-77, 2000.

MEIRA, J.; KARTALIS, N.; TSAMENYI, M.; CULLEN, J. Management controls and inter-firm relationships: a review. **Journal of Accounting; Organizational Change**, v. 6, n. 1, p. 149-169, 2010.

MERCHANT, K.A.; VAN DER STEDE, W.A. **Management control systems**. 3. ed. Harlow: Pearson, 2012.

MEULEMAN, M.; LOCKETT, A.; MANIGART, S.; WRIGHT, M. Partner selection decisions in interfirm collaborations: the paradox of relational embeddedness. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 995-1019, 2010.

MOL, M. J. Does being R&D intensive still discourage outsourcing? Evidence from Dutch manufacturing. **Research Policy**, v. 34, p. 571-582, 2005.

MOURITSEN, J.; THRANE, S. Accounting, network complementarities and the development of inter-organizational relations. **Accounting, Organizations and Society**, v. 31, p. 241-275, 2006.

MURPHY, K. J.; OYER, P. Discretion in executive incentive contracts: theory and evidence. **Working Paper**, University of Southern California and Stanford University, 2003.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, v. 05, p. 289-299, 1994.

PRENDERGAST, C.; TOPEL, R. H. Discretion and bias in performance evaluation. **European Economic Review**, v. 37, n. 2-3, p. 355-365, 1993.

ROSS, S. A. The economic theory of agency: the principal's problem. **American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

RYU, S.; PARK, J. E.; MIN, S. Factors of determining long-term orientation in interfirm relationships. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 1225-1233, 2007.

## Incentivos

STEPHEN, A. T.; COOTE, L. V. Interfirm behavior and goal alignment in relational exchanges. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 285-295, 2007.

STUMP, R. L.; HEIDE, J. B. Controlling supplier opportunism in industrial relationships. **Journal of Marketing Research**, v. XXXIII, p. 431-441, 1996.

VOSSelman, E.; MEER-KOOISTRA, J. V. D. Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, p. 267-283, 2009.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship governance in a supply chain network. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 73-89, 2004.