

## **A RELEVÂNCIA DAS DIMENSÕES: COEXISTÊNCIA DE CONFIANÇA E OPORTUNISMO EM PROJETOS COOPERATIVOS ENTRE STARTUPS**

**CAROLINE CORDOVA BICUDO DA COSTA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

**FAGNER DE OLIVEIRA DIAS**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

# A RELEVÂNCIA DAS DIMENSÕES: COEXISTÊNCIA DE CONFIANÇA E OPORTUNISMO EM PROJETOS COOPERATIVOS ENTRE *STARTUPS*

## INTRODUÇÃO

A coexistência de confiança e oportunismo em relacionamentos interorganizacionais tem recebido suporte empírico na literatura (Lado, Dant, & Tekleab, 2008; Villena, Choi, & Revilla, 2019), ainda que, tradicionalmente, tenham sido entendidos como extremos opostos de um *continuum* (Blome, Preuss, & Paulraj, 2020). Apesar de suportes empíricos observados, tais estudos foram realizados principalmente no contexto de cadeia de valor, com foco em relacionamentos verticais e em grandes corporações. Já a presente pesquisa se propõe a investigar esse fenômeno em projetos de cooperação entre *startups*, com a intenção de contribuir com a literatura sobre coexistência de confiança e oportunismo em relacionamentos interorganizacionais cooperativos.

A estratégia de cooperação se refere ao conjunto de ações coordenadas realizadas por organizações em relacionamentos interdependentes, visando o alcance de objetivos mútuos com a devida reciprocidade ao longo do tempo (Anderson & Narus, 1990). Pode facilitar o acesso a recursos (Kumar & van Dissel, 1996) e restringir a rivalidade entre organizações (Gulati, 1998), sendo a confiança um importante aspecto relacional nesse tipo de arranjo (Malhotra & Lumineau, 2011; Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998). Entretanto, na presente pesquisa se parte do entendimento de que mesmo relacionamentos cooperativos baseados em confiança estão suscetíveis ao oportunismo, em especial se forem regidos por contratos, pois as partes podem tentar manipular suas contribuições e compromissos (Luo, 2006a).

Assimetrias de poder relacionadas à posse de informação ou conhecimento podem levar à dependência e favorecer a tolerância frente ao oportunismo, caracterizando uma armadilha na cooperação (Grandinetti, 2017; Jap & Anderson, 2003). Porém, existe a sugestão de que oportunismo e confiança podem coexistir no relacionamento (Blome, Preuss, & Paulraj, 2020). Cabe também destacar o chamado “lado oculto” da motivação empreendedora. O oportunismo pode facilmente se tornar uma opção aos empreendedores, em vias de garantir melhor relação de custo-benefício para com o relacionamento no caso de existência de melhores oportunidades (Evanschitzky, Caemmerer, & Backhaus, 2016), externas à cooperação. Poderia esse “lado oculto” também se caracterizar no contexto de cooperação entre *startups*?

A relevância da aplicação da pesquisa em *startups* deriva do fato de que essas não são versões menores de grandes companhias, pois a maneira como seus processos se desenvolvem, bem como consequências da gestão são potencialmente diferentes (Blank, 2013). *Startups* são reconhecidas pela disposição de seus gestores em aceitar altos níveis de risco e aspiração de rápido crescimento (Weible & Chesbrough, 2015). Além disso, o conjunto de condições iniciais de uma *startup*, como seus relacionamentos e recursos, costumar ter impacto duradouro no futuro do empreendimento (Brattström, 2019), assim como as normas e valores de seus fundadores (Baron, Hannan, & Burton, 1999).

Considerando o exposto, o objetivo com a presente pesquisa foi analisar como confiança e oportunismo se desenvolvem em projetos cooperativos entre *startups*. Buscou-se investigar em especial se oportunismo e confiança podem coexistir também nesse contexto e descrever como esses se relacionam com a continuidade dos projetos. O presente estudo amplia a literatura sobre a coexistência de confiança e oportunismo em relacionamentos interorganizacionais apresentando evidências empíricas do contexto de projetos cooperativos entre *startups*. Além disso, contribui à literatura sobre as relações de confiança ao reforçar a importância de que estudos empíricos adotem uma perspectiva multidimensional do construto. Por fim, contribui à prática pois discute a importância de gestores de projetos cooperativos estarem preparados para gerenciar relacionamentos com diferentes níveis de confiança e oportunismo ou ainda com a existência de ambos.

## BASE TEÓRICA

Conforme posto por Gulati et al. (2012), existem três perspectivas teóricas que estudam relacionamentos cooperativos e que sugerem diferentes formas de remediar suas falhas: econômica, socioestrutural e com base em confiança. De início, a perspectiva econômica enfatiza a necessidade de avaliação do relacionamento e estabelecimento de controles e sanções formais com base em acordos contratuais legalmente aplicáveis para mitigar ou limitar o oportunismo (Luo, 2006b; Williamson, 1991). Esse último é definido por Williamson (1985, p. 47) como “a busca de interesse próprio com malícia, envolvendo a revelação incompleta ou distorcida de informações, especificamente voltada a esforços para enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de outra maneira confundir” o parceiro. No entanto, essa definição pode ser considerada demasiadamente geral, pois se refere a formas diferentes de governança, tais quais mercado, forma híbrida e hierarquias, sem um foco em específico.

Já Luo (2006a) apresenta uma definição específica de oportunismo em relacionamentos cooperativos, na qual esse se refere a atos ou comportamentos realizados por uma parte visando ganhos unilaterais em detrimento da outra. Esse contexto engloba a violação de acordos explícitos ou implícitos, retenção ou distorção de informações, o ato de retirar promessas ou evitar obrigações, assim como agir de má fé em relação aos ganhos conjuntos. O autor também categoriza o oportunismo em **tipo forte**, envolvendo a violação de normas explícitas em termos, cláusulas ou condições de contratos formais e respectivos termos aditivos e; **tipo fraco**, fazendo referência às ações que violam normas relacionais não especificadas em contrato, mas incorporadas no entendimento comum dos membros em um relacionamento. Tal categorização não diz respeito à intensidade dos efeitos da ação oportunista, mas sim em quão facilmente observável e evidente é a ação.

Por meio de estudos empíricos foi observado que condições de assimetria de informação, incerteza interna e dependência unilateral aumentam o potencial ao oportunismo, devido ao estabelecimento de assimetrias de poder entre parceiros (Kloyer, Helm, & Aust, 2019). Em tal contexto as partes podem desistir da cooperação e agir apenas conforme seus próprios interesses (Williamson, 1985). Esse tipo de comportamento pode ser percebido pelo parceiro como uma traição, resultando na reação da parte lesada (Kumar & van Dissel, 1996). Teorias econômicas como a Teoria de Custos de Transação e a Teoria da Agência apresentam diversos mecanismos contratuais pelos quais parceiros podem se resguardar do potencial ao oportunismo para mitigar sua ocorrência (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976; Williamson, 1991). Não obstante, estudos recentes apontam a falta de atenção dessas teorias a questões comportamentais dos indivíduos, pois aspectos relacionais da interação não poderiam ser ignorados (Evans & Tourish, 2017; Pepper & Gore, 2015). Assim, o presente estudo também considera as demais perspectivas postas por Gulati et al. (2012) em busca de integração entre a visão econômica e a visão relacional para o estudo da cooperação entre *startups*.

A perspectiva socioestrutural amplia o foco econômico, considerando laços sociais diretos e indiretos, além da reputação, para a seleção de parceiros e dissuasão do comportamento oportunista (Gulati et al., 2012). A reputação é entendida como uma ferramenta social utilizada à redução de incerteza diante da interação com parceiros desconhecidos (Bromley, 1993). O argumento é o de que ameaças de dano à reputação desincentivariam comportamentos não cooperativos (Gulati & Gargiulo, 1999), como os relacionados ao oportunismo. Tal pensamento se baseia nos estudos de Coleman (1988), que propõe a noção de que a atividade econômica se molda e se restringe conforme o contexto social em que se insere.

A terceira perspectiva explicada por Gulati et al. (2012) para o estudo da cooperação é a baseada em confiança, que utiliza mecanismos psicossociais para evitar falhas na cooperação e promover a estabilidade do relacionamento. Ainda que tenha incentivo para se comportar de forma oportunista o parceiro pode escolher não o fazer, pois tal ação violaria seus próprios princípios e valores. Assim, a confiança pode ser entendida como um estado psicológico que

compreende a intenção de aceitar a condição de vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento do outro (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998) – definição essa utilizada no presente estudo. Destaque-se que a confiança é um construto multidimensional (Villena et al., 2019) e apresenta diferentes consequências a depender da dimensão considerada.

O presente estudo considera três diferentes dimensões de confiança: competência, integridade e afetiva. De início, a dimensão competência se refere à habilidade percebida de que o parceiro se comportará ou desempenhará atividades como é esperado (Malhotra & Lumineau, 2011). Já na dimensão integridade são as percepções sobre motivações, honestidade e caráter do parceiro que são a base da confiança, com ênfase aos aspectos sociais e atitudinais de sustentação do relacionamento (Connelly, Crook, Combs, Ketchen, & Aguinis, 2015). Estudos empíricos reforçam que a crença na integridade e competência do parceiro promove a cooperação e pode melhorar o desempenho (Villena et al., 2019; Zaheer et al., 1998). Enquanto a confiança com base em competência parte de um processo racional de tomada de decisão, têm-se a dimensão afetiva com bases de caráter emocional. A confiança afetiva se baseia em sentimentos gerados pelo nível de cuidado e preocupação, sendo mais restrita às experiências e laços pessoais com o parceiro (Johnson & Grayson, 2005).

A partir do exposto é possível realizar ligações entre as perspectivas explicadas por Gulati et al. (2012) para estudar a cooperação entre *startups*. Os níveis de análise (individual, interpessoal e organizacional) se misturam nessas empresas, pois os próprios fundadores podem ser também funcionários, gestores e representantes – por vezes a mesma pessoa pode exercer todas essas atribuições. É sabido que o conjunto de normas e valores de seus fundadores, bem como relacionamentos e recursos iniciais influenciam o caminho que uma *startup* seguirá no futuro (Baron et al., 1999; Brattström, 2019). Logo, questões relacionadas a contratos, reputação, normas sociais, comportamentos aceitos e bases para confiança em *startups* podem depender de feitos e percepções do próprio indivíduo fundador da empresa. Assim, a utilização conjunta das perspectivas econômica, socioestrutural e baseada em confiança para analisar o desenvolvimento de oportunismo e relações de confiança na cooperação entre *startups* oferece a complementariedade necessária para entender esse contexto.

Cabe ressaltar a possibilidade de coexistência de oportunismo e confiança nos relacionamentos interorganizacionais (Lado et al., 2008; Villena et al., 2019). As perspectivas explicadas por Gulati et al. (2012) apresentam o oportunismo como uma falha na cooperação, sugerindo sua mitigação. Tradicionalmente oportunismo e confiança têm sido entendidos como extremos opostos (Blome et al., 2020). A possibilidade de tal coexistência é paradoxal, fato que pode dificultar a investigação e compreensão desse fenômeno devido à “camisa de força” por vezes imposta pela ciência com foco em pensamentos do tipo “ou/ou” e não em “ambos/ou”, conforme já posto por Lado et al. (2006) e Lado et al. (2008). Esses últimos autores reforçam a necessidade de que pesquisadores adotem uma visão mais complexa e realista e menos ingênua das motivações humanas. O presente estudo segue tal posicionamento para analisar esse fenômeno.

Nessa vertente, Lado et al. (2008) realizaram um estudo empírico investigando o paradoxo da coexistência de oportunismo e confiança no contexto de contratos relacionais. Os resultados apresentaram diversas combinações de diferentes níveis de oportunismo e confiança, incluindo o contexto em que ambos coexistiram em níveis altos produzindo efeitos positivos no contrato relacional. A principal implicação empírica foi a possibilidade de que gestores escolham em qual cenário de relacionamento preferem trabalhar, ajustando o modo de gestão. Mais recentemente Villena et al. (2019) conduziram uma investigação sobre os efeitos positivos e negativos da confiança utilizando dados secundários sobre 133 relações de negócio e também encontraram resultados consistentes com a sugestão de tal coexistência.

Apesar desses suportes empíricos, estudos que corroboraram a sugestão de coexistência de oportunismo e confiança por vezes focam relacionamentos verticais ou grandes corporações. Diferentemente, o presente estudo busca analisar o fenômeno em projetos cooperativos. Nesse sentido, Grandinetti (2017) analisa dois tipos de “lado oculto”, ou *dark side*, em relacionamentos cooperativos envolvendo a presença de oportunismo. No primeiro caso, o parceiro em desvantagem sabe o que está acontecendo, mas permanece preso no relacionamento por causa de um desequilíbrio de poder e forte dependência, caracterizando uma espécie de armadilha. No segundo caso, o relacionamento é afetado porque um dos parceiros explora uma assimetria de informação, mantendo segredos.

Cabe destacar que o parceiro prejudicado pode agir passivamente frente ao comportamento oportunista devido a investimentos idiossincráticos que caracterizem a condição de dependência (Jap & Anderson, 2003). As organizações podem também decidir continuar a interação se o retorno esperado por meio do relacionamento for superior aos custos associados ao risco do oportunismo e suas consequências (Lado et al., 2008). Ressalta-se que o oportunismo pode ser entendido como o “lado oculto” da motivação empreendedora, fato que não pode ser negligenciado no contexto de *startups*. Estudando franquias, Evanschitzky et al. (2016) observaram que o oportunismo pode se tornar uma opção aos empreendedores para garantir melhor relação de custo-benefício para com o relacionamento no caso de existência de melhores oportunidades externas.

Como exposto, a existência de confiança promove cooperação (Zaheer et al., 1998), oferece diferentes dimensões para a manutenção da tomada de decisão no relacionamento cooperativo (Connelly et al., 2015; Malhotra & Lumineau, 2011; McAllister, 1995), além de a reputação favorecer a escolha de bons parceiros (Gulati & Gargiulo, 1999; Gulati et al., 2012). No entanto, o oportunismo poderia ser entendido como inerente aos relacionamentos entre organizações, pois as partes podem, a qualquer momento, tentar manipular os níveis de contribuição e compromisso (Luo, 2006b). Logo, o desenvolvimento de confiança e a boa reputação do parceiro podem não necessariamente diminuir a ocorrência de oportunismo na cooperação. Por outro lado, caso diminuam, há de se investigar se as diferentes dimensões de confiança desenvolvidas no relacionamento podem estar relacionadas a esse contexto.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa qualitativa para viabilizar o alcance dos objetivos propostos, haja vista a necessidade de compreensão em profundidade dos significados e das características situacionais do fenômeno de interesse (Richardson, 1999). Conforme conceituação posta por Vergara (2010), foram adotados dois critérios para a classificação da presente pesquisa. Quanto aos fins, essa classifica-se primeiramente como exploratória. Além do reduzido conhecimento acumulado sobre a coexistência de confiança e oportunismo em projetos cooperativos a pesquisa parte de pressupostos teóricos para o aprofundamento dos estudos nos limites de uma realidade específica proporcionando maior nível de conhecimentos. Também se caracteriza como descritiva, pois expõe e discute características do fenômeno analisado.

Quanto aos meios, optou-se pela condução de um estudo de múltiplos casos por três motivos postos por Yin (2015): devido ao interesse no entendimento em profundidade do fenômeno, porque tal abordagem permite que sejam retidas características holísticas de eventos do mundo real e porque há aumento do benefício analítico quando se trabalha com a análise de mais de um caso. Ainda seguindo definições do autor, foi adotada a perspectiva de replicação teórica em vias de analisar casos contrastantes entre si. A coleta de dados foi de natureza primária (Richardson, 1999), por meio de entrevistas semiestruturadas a representantes de *startups* do Distrito Federal – Brasil. A região de coleta de dados foi escolhida por acessibilidade e conveniência. Já as *startups* participantes do estudo foram selecionadas conforme 3 critérios: finalização de estágios de incubação da ideia do negócio, ou seja, todas

as *startups* já participavam no mercado; envolvimento em projetos cooperativos com outras *startups* e; continuidade das atividades da *startup*, ou seja, não foram considerados casos em que as atividades já haviam sido encerradas.

Por meio de pesquisas virtuais foi elaborada uma listagem com os meios de contato a *startups* com sede no Distrito Federal. A depender da disponibilidade de informações, as entrevistas foram agendadas por e-mail, via contato telefônico ou em visitas presenciais a aceleradoras de *startups* e *coworkings*. Ao todo foram entrevistados 10 representantes de *startups*, no contexto de 6 diferentes projetos cooperativos. A maior parte das entrevistas foi realizada presencialmente, com exceção a uma em que se utilizou chamada de vídeo. A coleta de dados ocorreu entre julho e setembro de 2019, tendo as entrevistas duração média de 50 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para apoiar a posterior análise da dados. A Figura 1 apresenta detalhes do perfil dos entrevistados no contexto de cada projeto.

**Figura 1**  
*Perfil dos Entrevistados*

Projeto	Ramo	Startup	Respondente				
			Papel	Escolaridade	Idade	Sexo	
1	Financeiro	A	Fundador	Superior Completo	52	Masculino	
		B		Pós-graduação	31		
2	Controle de Acesso	C		Superior Completo	28		
		D		Superior Completo	27		
3	Financeiro	E		Diretor de Tecnologia	Pós-graduação	38	Feminino
		F			Superior Completo	35	
4	Financeiro	G		Fundador	Superior Completo	40	Masculino
		H			Pós-graduação	55	
5	Controle de Acesso	I	Superior Completo		29		
		J	Superior Completo		34		

As categorias de análise presentes no roteiro de entrevista foram formuladas *ex-ante*, a partir base teórica apresentada no presente estudo. Sempre que aplicável, foram adicionadas subcategorias de análise considerado as diferentes dimensões dos construtos. Na Figura 2 estão representadas tais categorias e subcategorias, assim como a devida base teórica. Cabe destacar que o roteiro de entrevista foi avaliado por dois professores doutores com experiência em pesquisas sobre cooperação interorganizacional e adequado conforme suas sugestões antes do início da pesquisa de campo. A unidade de análise do estudo é representada pelos projetos cooperativos desenvolvidos entre díades de *startups*. Por limitações de disponibilidade dos potenciais entrevistados apenas foi possível entrevistar um dos parceiros em 2 dos 6 projetos considerados. Não obstante, o nível de detalhes das informações coletadas sobre tais projetos excedeu expectativas iniciais. Assim, optou-se por manter tais casos nas análises.

**Figura 2**  
*Categorias e Subcategorias de Análise*

Categoria	Dimensão	Principais Bases Teóricas
Cooperação	Econômica, socioestrutural e com base em confiança.	(Anderson & Narus, 1990; Gulati & Gargiulo, 1999; Gulati et al., 2012; Luo, 2006b; Rousseau et al., 1998; Williamson, 1991)
Confiança	Integridade	(Connelly et al., 2015)
	Competência	(Malhotra & Lumineau, 2011)
	Afetiva	(Johnson & Grayson, 2005)
Oportunismo	Determinantes	(Kloyer et al., 2019)
	Tipo Fraco	(Luo, 2006a)
	Tipo Forte	

A análise dos dados consistiu em uma análise de conteúdo a partir das categorias e subcategorias apresentadas na Figura 2. Foi adotada a frase como unidade de registro e o tema como unidade de contexto, além de toda a esquematização proposta por Bardin (1977). O *software* IRAMUTEQ – versão 0.7 foi utilizado para tratamento inicial dos dados e recuperação de segmentos de texto aderentes ao escopo da pesquisa. Posteriormente, os trechos de fala mais representativos sobre o fenômeno de interesse foram classificados conforme categorias definidas *ex-ante*. A leitura sucessiva das entrevistas transcritas e dos trechos de fala após devida classificação permitiu a compreensão de características similares e diferenciadoras, orientando as interpretações apresentadas na próxima seção do artigo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Figura 3 foi elaborada a partir de conteúdos analisados e resume os principais resultados discutidos nessa seção. Para cada projeto são apresentados o escopo e funcionamento da cooperação, tipos de oportunismo identificados (quando aplicável), dimensões de confiança que se caracterizaram no relacionamento e se o projeto cooperativo apresentou continuidade. Foi identificada a coexistência de confiança e oportunismo nos projetos cooperativos e, consistente com achados anteriores (Lado et al., 2008; Villena et al., 2019), a presença de oportunismo nem sempre gerou consequências negativas ou descontinuidade dos projetos. Já o desenvolvimento de diferentes dimensões de confiança parece ser fundamental ao entendimento dessa coexistência e da influência à continuidade dos relacionamentos cooperativos entre *startups*.

Em todos os projetos em que a cooperação apresentou continuidade foi possível caracterizar a confiança com base em competência. A segurança técnica que envolve a dimensão competência foi o principal fator que motivou a seleção de parceiros e o início dos relacionamentos cooperativos. Evidências empíricas reforçam essa interpretação: “*Ele enxerga a gente como braço técnico, essa relação de confiança se construiu por isso (Projeto 1; Startup B)*”. Ainda: “*Ela sentiu muita segurança técnica e então criou esse laço de confiança (Projeto 3; Startup E)*”. Após o início do relacionamento, a depender do comportamento das partes, em alguns projetos foi desenvolvida também a confiança com base na integridade do parceiro.

A confiança baseada em integridade esteve presente em conjunto com a dimensão competência nos projetos 2 e 3 em que o oportunismo não foi identificado. Já os projetos 1, 4, 5 e 6 destoaram dos já descritos em relação à caracterização de apenas uma dimensão de confiança no relacionamento (competência ou afetiva) e pela identificação de oportunismo. Pode ser possível que a confiança na integridade do parceiro tenha contribuído à ausência do oportunismo nos projetos 2 e 3. Tal interpretação segue conclusões de que a confiança com base em integridade é mais efetiva na redução de custos de transação em relação à confiança baseada em competência (Connelly et al., 2015).

Especificamente no projeto 1, não foi caracterizada acentuada relação de dependência do parceiro: “*Não seria uma perda insubstituível (Projeto 1; Startup A)*”. Ainda: “*Eu imagino que não tenha nenhum tipo de dependência tão forte (Projeto 1; Startup B)*”. O relacionamento possuiu suas bases em um detalhado contrato formal que dispõe de diversos mecanismos de segurança em vias de mitigar o mau comportamento das partes, em sincronia com a perspectiva econômica de estudo da cooperação (Gulati et al., 2012; Luo, 2006b). Apesar disso, o bom relacionamento das partes parece atenuar a hipótese de possíveis problemas:

*Eu entendo que ele é uma pessoa muito razoável. Acho que nunca vai chegar nesse nível. Nunca é muito forte, mas eu acho que é muito pouco provável que a gente chegue num nível de ter que executar o contrato. Creio que na própria conversa a gente consegue se acertar (Projeto 1; Startup B).*

### Figura 3

#### Resumo Analítico

Caso	Escopo	Funcionamento da Cooperação	Tipo de Oportunismo	Dimensões de Confiança	Projeto Continuou?
1	<i>Startup B</i> presta consultoria de qualidade e experiência do usuário para aplicativo desenvolvido pela <i>startup A</i> .	A <i>startup A</i> negociou com <i>B</i> um contrato de prestação de serviço de consultoria. Após a prestação de serviço inicial as <i>startups</i> se tornaram sócias, tendo <i>B</i> 6% de participação em <i>A</i> .	Tipo Fraco	Competência	Sim
2	<i>Startup C</i> fornece a tecnologia que desenvolveu para que a <i>startup D</i> explore um nicho de mercado diferente.	Ao saber da tecnologia desenvolvida por <i>C</i> , <i>D</i> propôs a abertura de uma nova <i>startup</i> que comercializasse produtos com tal base tecnológica. <i>C</i> não possui participação societária formalizada em <i>D</i> e as <i>startups</i> se mantêm independentes, sem relação de hierarquia ou monitoramento.	Não foi identificado oportunismo	Competência Integridade	Sim
3	<i>Startups E</i> desenvolve o aplicativo utilizado por <i>F</i> em seu negócio.	<i>E</i> contratou <i>F</i> para desenvolver um aplicativo após receber uma indicação. Antes mesmo do término do projeto inicial foi negociada 30% de participação societária do então sócio de <i>F</i> na <i>startup E</i> , onde esse assumiu a função de diretor de tecnologia da informação.	Não foi identificado oportunismo	Competência Integridade	Sim
4	<i>Startups G</i> desenvolve o aplicativo utilizado por <i>H</i> em seu negócio.	A <i>startup H</i> não possuía experiência com desenvolvimento e contratou <i>G</i> para desenvolver seu aplicativo. Desde o início do relacionamento já foram negociados 3 contratos, porém a <i>startup H</i> não tem interesse em realizar sociedade com o parceiro.	Tipo Forte Tipo Fraco	Competência	Sim
5	<i>Startup I</i> fornece a tecnologia que desenvolveu para utilização no sistema comercializado pela <i>startup</i> parceira.	Os fundadores das <i>startups</i> se conheceram em um evento e <i>I</i> viu no projeto cooperativo a oportunidade de impulsionar seu próprio negócio. A tecnologia de <i>I</i> é oferecida no aplicativo da <i>startup</i> parceira como um serviço adicional, porém a marca de <i>I</i> não é exibida no aplicativo.	Tipo Forte Tipo Fraco	Competência	Sim
6	<i>Startup J</i> prestava consultoria em gestão de projetos para a <i>startup</i> parceira.	Os fundadores das <i>startups</i> já se conheciam a partir de uma amizade do passado. A <i>startup</i> parceira realizou a proposta de suprir necessidades de <i>J</i> em troca de consultoria em gestão de projetos. Tais necessidades envolviam espaço físico, suporte para encontrar investidores e apoio na comercialização de produtos.	Tipo Forte Tipo Fraco	Afetiva	Não

Foi identificado um episódio de oportunismo de tipo fraco no projeto 1, durante a fase de negociação de compras de cotas de participação societária. Conforme relato da *startup* B, a relação de confiança que já existia devido a prestação de serviços anteriores favoreceu o acordo informal de valores que posteriormente foram modificados pela *startup* A quando adicionados no contrato. No entanto, tal episódio não impediu que o contrato fosse reformulado e o projeto continuasse. Nenhum outro episódio de oportunismo foi identificado posteriormente. Verbalmente as partes comentaram sobre valorizar a flexibilidade e honestidade em suas relações comerciais. Porém, o que se identificou foi uma relação detalhadamente regida por um contrato punitivo em relação ao oportunismo, muito similar ao colocado por teorias como a de Custos de Transação e Agência (Eisenhardt, 1989; Williamson, 1991).

Já no projeto 2, ainda que exista alto nível de dependência entre as *startups*, essa dependência não pareceu aumentar o potencial ao oportunismo. Conforme relato: “*Eles são tudo para minha empresa porque se eles explodirem amanhã, eu explodo junto (Projeto 2; Startup D)*”. Em verdade, o relacionamento nem mesmo possui um contrato formal:

*“Essa parte de contratos a gente dá muita importância para esses modelos que a gente já tem de confidencialidade, propriedade intelectual. Nessa parte comercial muitas coisas acabam ficando só por e-mail, os termos definidos por e-mail registrado por escrito. A gente acaba não assinando um documento formal (Projeto 2; Startup C)”*.

No contexto desse projeto, a interação pode ser melhor entendida pela perspectiva de estudo da cooperação baseada em confiança (Gulati & Gargiulo, 1999; Rousseau et al., 1998). Acredita-se que a confiança na integridade do parceiro supriu a necessidade de um contrato formal no projeto 2, possibilidade já sugerida anteriormente na literatura (Ring & Van De Ven, 1994). Conforme Figura 3, não foi identificado oportunismo nesse projeto ainda que não exista um contrato que estabeleça sanções ao mau comportamento das partes. O conjunto da confiança nas dimensões competência e integridade pode ter auxiliado na promoção da cooperação e mitigação do oportunismo, em consonância com sugestões anteriores (Malhotra & Lumineau, 2011; Zaheer et al., 1998).

Similarmente, não foi identificado oportunismo no projeto 3 que também contou com as dimensões de confiança baseadas em competência e integridade. Nesse ponto cabe destacar que tal padrão não se manteve nos demais projetos, ou seja, a caracterização da coexistência de confiança e oportunismo pode depender da dimensão de confiança desenvolvida no relacionamento. Logo, ressalta-se a importância de considerar diferentes dimensões de confiança em estudos empíricos sobre essa temática, como já posto por Villena et al. (2019). Outro ponto importante se refere ao fato de que a crença na reputação do parceiro devido a indicações de terceiros pode ter facilitado o desenvolvimento da confiança com base em integridade no projeto 3. Destaque-se que a indicação ocorreu a partir de uma pessoa do ciclo de relações de negócio da *startup* que inicialmente contratou o serviço. Esses achados revelam a importância da reputação e dos laços sociais no contexto de atuação de *startups*, em consonância com as perspectivas socioestrutural e com base em confiança no estudo da cooperação (Gulati & Gargiulo, 1999; Gulati et al., 2012).

Não obstante, a perspectiva econômica (Luo, 2006b; Williamson, 1991) também foi caracterizada nos projetos cooperativos analisados. Quase todos os entrevistados detalharam os contratos formais que orientam o escopo do projeto, explicando que esses estabelecem sanções em caso de comportamento oportunista ou desistência de uma das partes. No entanto, em alguns casos o contrato parece ser deixado em segundo plano, como se existisse apenas por mera formalidade do contexto. O que sustenta tal interpretação é a existência de oportunismo de tipo forte em projetos em que a cooperação teve continuidade. A ausência de pagamentos acordados formalmente foi classificada como oportunismo, seguindo a definição de Luo (2006a), ou seja,

o atraso foi interpretado como uma tentativa de evitar obrigações. Essa condição foi frequente e quase constante nos projetos 4 e 5. Uma possível explicação para a tolerância aos frequentes atrasos em pagamentos é a própria relação de custo-benefício entendida pelas *startups* em relação à esse tipo de oportunismo frente aos possíveis resultados advindos da cooperação (Lado et al., 2008).

O frequente atraso nos pagamentos poderia estar relacionado com o “lado oculto” da motivação empreendedora. Nesse caso, as *startups* poderiam estar favorecendo oportunidades externas à cooperação, como pagamentos de outras obrigações, para garantir uma melhor relação de custo-benefício com o projeto (Evanschitzky et al., 2016). Ademais, não foi identificada confiança baseada em integridade nos projetos 4 e 5. A definição de confiança utilizada no presente estudo considera a aceitação da condição de vulnerabilidade com base em expectativas positivas do comportamento do outro (Rousseau et al., 1998). Logo, não há o que se falar em confiança na integridade do parceiro, uma vez que as expectativas relacionadas a pagamentos formalmente acordados frequentemente deixam de ser confirmadas.

Foi identificado que a dinâmica do oportunismo no relacionamento é um ponto principal nos projetos 4 e 5. Convém destacar a estratégia adotada pela *startup* G para lidar com os constantes atrasos em pagamentos acordados com a *startup* H: “*a gente não entrega o código fonte, fica com a gente até a gente receber tudo (Projeto 4; Startup G)*”. Conforme definição de Luo (2006a), tal reação também pode ser classificada como oportunismo de tipo forte uma vez que o prazo para entrega do código fonte é fixado em contrato formal e caracteriza evitar uma obrigação. De forma similar, enquanto a *startup* parceira frequentemente atrasa os pagamentos acordados, a *startup* I deliberadamente não se esforça como poderia na execução do projeto: “*Tem algumas demandas deles e que a gente precisa atender no curto prazo... [mas não atende] (Projeto 5; Startup I)*”. Esses projetos são baseados em uma dinâmica econômica de ação e reação da parte lesada (Kumar & van Dissel, 1996), como que para suprir a ausência de confiança com base em integridade. O pensamento é o de que se não se pode confiar, a solução é agir de forma semelhante.

Um ponto a se destacar é que não há relação de dependência entre as *startups* no projeto 4: “*qualquer outra empresa pode continuar o desenvolvimento (Projeto 4; Startup G)*”. Logo, seguindo por uma visão econômica da cooperação, acredita-se que conforme as partes passam a visar cada vez mais o próprio interesse em detrimento do interesse conjunto, a cooperação poderá cessar (Williamson, 1985). Já no projeto 5 o parceiro possui certo nível de dependência da tecnologia fornecida: “*Eles entendem que a tecnologia que a gente está oferecendo não está tão disponível assim. Não é qualquer concorrente nosso que vai chegar e poder ter o mesmo tipo de contrato (Projeto 5; Startup I)*”. Nesse caso, a *startup* I explora essa dependência e se aproveita de assimetrias de informação para evitar obrigações e não se esforçar como poderia na execução do projeto, caracterizando o oportunismo de tipo fraco e também um tipo de “lado oculto” da cooperação (Grandinetti, 2017).

A dimensão integridade também não esteve presente no projeto 6, em que apenas a confiança afetiva foi caracterizada. O fundador da *startup* J já conhecia e mantinha relacionamento de amizade com a família do fundador da *startup* parceira. Destaque-se que esse foi o único projeto em que o relacionamento não teve continuidade. O principal motivo para que as partes tenham decidido encerrar a cooperação foi o fato de a *startup* parceira ter se aproveitado de potenciais investidores da *startup* J. O acordado era que o parceiro prospectaria investidores para o projeto. No entanto, ao se deparar com um possível investidor, a *startup* priorizou seu próprio negócio e não o projeto cooperativo desenvolvido com J. Dessa forma, caracterizou-se o oportunismo de tipo forte. Já o oportunismo de tipo fraco envolveu seguidas tentativas de esconder informações sobre atividades.

A essência da dimensão afetiva se refere a confiar em um parceiro se baseando em emoções. À medida que conexões emocionais se aprofundam, a confiança pode se aventurar além do que é justificado pelo conhecimento disponível (Johnson & Grayson, 2005). Esse elemento da dimensão afetiva pode tornar o relacionamento menos transparente, conforme relato: “*faltou transparência e eu não exigi transparência* (Projeto 6; *Startup J*)”. Percebeu-se no projeto 6 a caracterização dos dois tipos de “lado oculto” descritos por Grandinetti (2017). O parceiro se aproveitou da não exigência de transparência para explorar assimetrias de informação e manter segredos. Após, caracterizou-se a condição de armadilha. A *startup J* passou a ter ciência do oportunismo, porém ainda manteve o relacionamento por certo período devido à condição de dependência desenvolvida:

*“Eu já tinha meio que visto isso [oportunismo], mas eu pensava assim: E aí o que eu vou fazer? Realmente ele não estava fazendo o que eu espero que ele faça e nem o combinado, mas e aí o que eu vou fazer? O que eu tenho além disso? Essa limitação de outra perspectiva me fez levar a situação por mais tempo do que eu deveria. Eu percebi, mas demorei muito tempo para querer pegar a rédea de novo (Projeto 6; Startup J)”.*

Essa dependência se deve aos investimentos idiossincráticos realizados durante o projeto, em especial à disponibilização de espaço físico à *startup J* e suporte para encontrar investidores. A dependência de investimentos como esses podem levar à passividade frente ao oportunismo (Jap & Anderson, 2003). Ou seja, a tolerância ao oportunismo no projeto 6 não derivou de uma relação de possível custo-benefício como nos projetos 4 e 5, mas sim do fato de não existir outra opção naquele momento. Acredita-se que a dimensão de confiança afetiva possa ter contribuído ao encerramento do relacionamento por seu foco em emoções e sentimentos, pois esses últimos podem favorecer a não exigência de transparência, como foi o caso. Além disso, podem acentuar a assimetria de informação entre as partes e por consequência aumentar o potencial ao oportunismo (Kloyer et al., 2019).

A partir dos resultados apresentados foi possível distinguir duas configurações da relação entre confiança e oportunismo nos projetos cooperativos analisados. Primeiramente, houve indícios de que o conjunto das dimensões de confiança com base em competência e integridade possam limitar o potencial ao oportunismo das partes. Em segundo lugar, na ausência de confiança com base em integridade, foi adotada uma dinâmica de ação e reação em que o oportunismo se torna o ponto principal para a gestão do relacionamento. Em ambas as configurações os projetos cooperativos apresentaram continuidade. Adicionalmente, um dos projetos analisados cessou frente à exposição ao “lado oculto” da cooperação, no entanto acredita-se que a partir de certo momento a dimensão de confiança afetiva tenha favorecido a falta de transparência nas negociações, gerando consequências disfuncionais ao relacionamento. Seguindo por Villena et al. (2019), à medida que a confiança atinge níveis elevados a objetividade do parceiro pode diminuir, podendo se manifestar na redução do monitoramento e perda da eficiência no projeto.

### **LIMITAÇÕES, IMPLICAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS**

Uma limitação da presente pesquisa se deve ao fato de que se obteve acesso a apenas um projeto cooperativo que foi descontinuado. A análise de mais projetos descontinuados poderia relevar padrões ou distinções em relação à dimensão de confiança chave do relacionamento. Como no caso dos projetos 2 e 3, em que a confiança com base em integridade esteve presente e o oportunismo ausente. Logo, a observação de mais projetos cooperativos descontinuados é uma sugestão para futuras pesquisas que abordem temática semelhante. Não obstante, o oportunismo em si parece não ser o ponto principal para o entendimento da relação paradoxal que envolve a situação de coexistência. Também não é o único ponto a ser considerado frente

a descontinuidade de projetos cooperativos. Em verdade, o que diferenciou os projetos foi a dimensão de confiança desenvolvida no relacionamento. Consistente com estudos anteriores, o comportamento oportunista ocorreu ainda que relações de confiança existissem no relacionamento (Lado et al., 2008; Villena et al., 2019). No entanto, destacou-se a importância do conjunto das dimensões de confiança com base em competência e integridade para a limitação do potencial ao oportunismo do parceiro.

Logo, a primeira implicação teórica do presente estudo se refere à observação empírica da perspectiva paradoxal entre confiança e oportunismo em projetos cooperativos. Foi reforçada a sugestão de que o oportunismo não ameaça inevitavelmente os relacionamentos, pois o retorno esperado por meio da cooperação pode ser superior aos custos potenciais associados ao comportamento oportunista (Lado et al., 2008). Tal achado também reforça críticas recentes de que a teoria de custos de transação e de agência ignoram aspectos relacionais da interação que não poderiam ser ignorados (Evans & Tourish, 2017; Pepper & Gore, 2015). A dinâmica interacional de ação e reação das partes frente ao oportunismo nos projetos 4 e 5 é um indício de evidência empírica desse contexto.

A segunda implicação teórica se deve à relevância que o desenvolvimento de diferentes dimensões de confiança possui no contexto de projetos cooperativos. A depender da dimensão desenvolvida no relacionamento houve a limitação do oportunismo do parceiro ou a coexistência de confiança e oportunismo na cooperação. A dimensão competência, isoladamente, coexiste com oportunismo pois se parte de uma dinâmica econômica de ação e reação da parte lesada. Leva-se em consideração o custo-benefício em se manter o relacionamento ainda que com ausência de confiança na integridade do parceiro. Frente a tais resultados, recomenda-se fortemente que estudos futuros considerem a perspectiva multidimensional ao abordar a temática da confiança. Existem na literatura outras dimensões de confiança além das tratadas nesse estudo e que podem revelar diferentes conclusões sobre a coexistência com oportunismo. Estudos futuros que considerem essas distintas dimensões são encorajados.

Como implicação prática, é destacada a importância de que gestores de projetos cooperativos estejam aptos a identificar quais são as dimensões de confiança envolvidas nos relacionamentos. Além disso, é preciso que tais gestores recebam adequado treinamento em vias de adquirirem competências para gerenciar com eficácia relacionamentos em que a confiança coexista com o comportamento oportunista. A partir da perspectiva gerencial, estratégias de relacionamento interorganizacional envolvendo a tolerância ao oportunismo do parceiro podem ser mais estudadas a fim de que suas aplicações sejam mais técnicas. Em que situações o risco realmente pode valer o benefício? Sendo o oportunismo inerente aos relacionamentos interorganizacionais, em projetos cooperativos entre *startups* seria necessário sempre tolerar o oportunismo na ausência de confiança na integridade do parceiro? Essas e outras questões já apresentadas revelam diversas possibilidades ao futuro de investigações empíricas sobre a coexistência de confiança e oportunismo em projetos cooperativos.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58.  
<https://doi.org/10.1177/002224299005400103>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (1999). Building the Iron Cage: Determinants of Managerial Intensity in the Early Years of Organizations. *American Sociological Review*, 64(4), 527. <https://doi.org/10.2307/2657254>
- Blome, C., Preuss, L., Paulraj, A., 2020. The Trust-Opportunism Paradox in Corporate Sustainability: Managing Sustainability in Supply Chains. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.16909abstract>
- Brattström, A. (2019). Working with *Startups*? These are the Three Things You Ought to Know about *Startup* Teams. *Technology Innovation Management Review*, 9(11), 5–14.  
<https://doi.org/10.22215/timreview/1279>
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2015). Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? *Journal of Management*, 44(3), 919–945.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315596813>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Evans, S., & Tourish, D. (2017). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. *Management Learning*, 48(3), 271–291. <https://doi.org/10.1177/1350507616672736>
- Evanschitzky, H., Caemmerer, B., & Backhaus, C. (2016). The Franchise Dilemma: Entrepreneurial Characteristics, Relational Contracting, and Opportunism in Hybrid Governance. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 279–298.  
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12145>
- Grandinetti, R. (2017). Exploring the dark side of cooperative buyer-seller relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(2), 326–336.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2016-0066>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439–1493. <https://doi.org/10.1086/210179>
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531–583. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.691646>
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2003). Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684–1701.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.49.12.1684.25112>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.  
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500–507. <https://doi.org/10.1016/S0148->

2963(03)00140-1

- Kloyer, M., Helm, R., & Aust, C. (2019). Determinants of moral hazard in research and development supply relations: Empirical results beyond the agency-theory explanation. *Managerial and Decision Economics*, 40(1), 64–78. <https://doi.org/10.1002/mde.2980>
- Kumar, K., & van Dissel, H. G. (1996). Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems. *MIS Quarterly*, 20(3), 279. <https://doi.org/10.2307/249657>
- Lado, A. A., Boyd, N. G., Wright, P., & Kroll, M. (2006). Paradox And Theorizing Within The Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(1), 115–131. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379627>
- Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401–423. <https://doi.org/10.1002/smj.667>
- Luo, Y. (2006a). Opportunism in Inter-firm Exchanges in Emerging Markets. *Management and Organization Review*, 2(1), 121–147. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00032.x>
- Luo, Y. (2006b). Opportunism in cooperative alliances: Conditions and solutions. In O. Shenkar & J.J. Reuer (Eds.), *Handbook of strategic alliances* (pp. 55–80). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Malhotra, D., & Lumineau, F. (2011). Trust and Collaboration in the Aftermath of Conflict: The Effects of Contract Structure. *Academy of Management Journal*, 54(5), 981–998. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0683>
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Pepper, A., Gore, J. (2015). Behavioral Agency Theory. *Journal of Management*, 41(4), 1045–1068. <https://doi.org/10.1177/0149206312461054>
- Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. Atlas.
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Vergara, S. (2010) *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 12. ed. Atlas.
- Villena, V. H., Choi, T. Y., & Revilla, E. (2019). Revisiting Interorganizational Trust: Is More Always Better or Could More Be Worse? *Journal of Management* (Vol. 45). <https://doi.org/10.1177/0149206316680031>
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with *Startups* to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269. <https://doi.org/10.2307/2393356>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 3 ed. Bookman.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>