



Revista Organizações & Sociedade
2022, 29(101), 263-281

© Autores 2022

DOI 10.1590/1984-92302022v29n0011PT

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Editor Associado:

Airton Cardoso Cançado

Recebido: 19/12/2020

Aceito: 16/11/2021

Coexistência de Confiança e Oportunismo em Projetos Cooperativos entre Startups

Caroline Cordova Bicudo da Costa^a,

Edgar Reyes Junior^a

Fagner de Oliveira Dias^a

^a Universidade de Brasília, Brasília, Brasil

Resumo

Este estudo parte do paradoxo da coexistência de oportunismo e confiança em relacionamentos interorganizacionais, com o objetivo de analisar como oportunismo e confiança se desenvolvem em projetos cooperativos entre startups. Para isso, foram analisados seis projetos por meio de dez entrevistas semiestruturadas, no contexto de um estudo de múltiplos casos. A análise dos dados ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo. Como principais resultados, observou-se empiricamente a coexistência de confiança e oportunismo, considerando que o oportunismo nem sempre ameaçou a continuidade dos projetos cooperativos. Foi identificada uma dinâmica interacional de bases oportunistas quando a dimensão de confiança em integridade não foi caracterizada. Já em projetos em que a dimensão integridade existiu, o oportunismo não foi identificado. O estudo contribui com a literatura sobre a coexistência de confiança e oportunismo no contexto de cooperação, uma vez que até a presente data não há registros de pesquisas empíricas sobre o fenômeno em projetos cooperativos. Os resultados oferecem, ainda, implicações práticas sobre a relevância de competências que permitam o gerenciamento de relacionamentos com diferentes níveis de confiança e oportunismo.

Palavras-chave: relacionamentos interorganizacionais; cooperação; contratos; confiança; oportunismo.

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 esta pesquisa se propõe a investigar esse fenômeno em projetos de cooperação entre startups, visando 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 ao alcance de objetivos mútuos com a devida reciprocidade ao longo do tempo (Anderson & Narus, 1990). Ela 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, nesta 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 diante do 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, como forma de garantir melhor relação de custo-benefício com o relacionamento no caso de existência de melhores oportunidades (Evanschitzky, Caemmerer, & Backhaus, 2016) externas à cooperação. Esse “lado oculto” também poderia existir no contexto de cooperação entre startups?

A relevância da aplicação da pesquisa em startups deriva do fato de que elas não são versões menores de grandes companhias, pois a maneira como seus processos se desenvolvem e as 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 (Weiblen & Chesbrough, 2015). Além disso, o conjunto de condições iniciais de uma startup, como seus relacionamentos e recursos, costuma ter impacto duradouro no futuro do empreendimento (Brattström, 2019).

Considerando o exposto, o objetivo desta 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 aspectos se relacionam com a continuidade dos projetos. Este 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, Wohlgezogen e Zhelyazkov (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 comportamento oportunista (Luo, 2006b; Williamson, 1991).

O oportunismo é definido por Williamson (1985) 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” (p. 47) o parceiro. A ideia-base de oportunismo envolveria o engajamento de uma das partes em ações de teor ético questionável no contexto de relacionamento entre parceiros e organizações, partindo de motivações individuais maliciosas e potencialmente disfuncionais. 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 específico.

Luo (2006a) apresenta uma definição específica de oportunismo em relacionamentos cooperativos, na qual ele se refere a atos ou comportamentos realizados por uma parte visando ganhos unilaterais em detrimento da outra. Ou seja, o teor malicioso do oportunismo está no interesse por ganhos unilaterais em detrimento de ganhos do parceiro em um relacionamento cooperativo que, por definição, visa ao ganho conjunto. 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 supracitado 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 em que parceiros podem se resguardar do potencial 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, este 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 para a redução de incertezas 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 é lastreado 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 utilizada neste estudo. Destaca-se que a confiança é um construto multidimensional (Villena et al., 2019) e apresenta diferentes consequências a depender da dimensão considerada.

Esta pesquisa 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 a dimensão integridade diz respeito às 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, 2018).

Estudos empíricos reforçam que a crença na integridade e na 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, tem-se a dimensão afetiva com base no 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 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, influencia o caminho que uma startup seguirá no futuro (Baron, Hannan, & Burton, 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 complementaridade 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 a compreensão desse fenômeno devido à lógica binária por vezes imposta pela ciência, com foco em pensamentos do tipo “ou/ou” e não em “ambos/ou”, conforme já posto por Lado, Boyd, Wright, & Kroll (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 para investigar 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 gestores escolherem 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. Os autores também encontraram resultados consistentes com a sugestão de tal coexistência.

Apesar desses suportes empíricos, estudos que corroboram a possibilidade de coexistência de oportunismo e confiança por vezes analisam relacionamentos verticais ou grandes corporações. Diferentemente, este 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 em relação 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 com o relacionamento no caso da 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., 2018; 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 desta pesquisa. Quanto aos fins, ela 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 três 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, isto é, 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 das 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 dez representantes de startups, no contexto de seis diferentes projetos cooperativos. Cabe destacar que as relações estabelecidas entre as startups consideradas neste estudo envolveram prestação de serviços, desenvolvimento conjunto de atividades e/ou parcerias comerciais, com bases contratuais. A Tabela 1 apresenta detalhes do perfil dos entrevistados no contexto de cada projeto.

Tabela 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			Superior completo		40	
		H			Pós-graduação		55	Masculino
5	Controle de acesso	I		Fundador	Superior completo		29	
6	Educação	J			Superior completo		34	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maior parte das entrevistas ocorreu presencialmente, com exceção de uma que foi realizada por chamada de vídeo. A coleta de dados ocorreu entre julho e setembro de 2019. As entrevistas têm duração média de cinquenta minutos cada e todas foram gravadas e transcritas para apoiar a posterior análise da dados. As categorias de análise foram formuladas *ex-ante*, a partir da base teórica apresentada neste estudo. Sempre que aplicável, foram adicionadas subcategorias de análise, considerando as diferentes dimensões dos construtos. Na Tabela 2 estão representadas tais categorias e subcategorias, assim como a devida base teórica.

Tabela 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)
	Integridade	(Connelly et al., 2018)
Confiança	Competência	(Malhotra & Lumineau, 2011)
	Afetiva	(Johnson & Grayson, 2005)
	Determinantes	(Kloyer et al., 2019)
Oportunismo	Tipo fraco	(Luo, 2006a)
	Tipo forte	

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 dois dos seis projetos considerados. Não obstante, o nível de detalhes das informações coletadas sobre tais projetos excedeu as expectativas iniciais. Assim, optou-se por manter tais casos nas análises. A Tabela 3 apresenta o protocolo de pesquisa utilizado.

Tabela 3
Protocolo de pesquisa

Categoria	Perguntas orientadoras	Procedimentos seguidos
Características da cooperação	1. O que motivou a opção pela parceria? A empresa já era conhecida? Havia amizade entre funcionários?	(a) Todas as perguntas orientadoras foram realizadas em todas as entrevistas.
	2. Foi possível atingir o objetivo esperado por meio da parceria? Como você avalia/mensura?	
	3. Quão importante se tornou este parceiro para o negócio? Por quê?	
	4. Como fluíram as negociações e execução deste projeto? Existiu diferença em relação a outras parcerias?	
	5. Como foram acordadas as obrigações e responsabilidades de cada parte? Existiram promessas apenas verbais?	
	6. Foram elaborados contratos de formalização? Como era o documento?	
Confiança	7. Existia confiança entre as empresas durante o projeto? Dê exemplos que justifiquem a resposta.	(b) A ordem de elaboração das perguntas seguiu, preferencialmente, a ordem sugerida no roteiro.
	8. Como a relação de confiança entre as empresas se desenvolveu ao longo do projeto?	
	9. Pretende desenvolver novos projetos com este parceiro?	
	10. Em qual aspecto o parceiro passou mais segurança? E menos?	
Oportunismo	11. O parceiro apresentou todas as competências técnicas necessárias?	(c) A depender da necessidade percebida, foram realizadas perguntas que solicitavam exemplos e descrições aprofundadas aos entrevistados.
	12. Qual empresa detinha, em maior parte, o conhecimento técnico necessário para o projeto?	
	13. Houve algum tipo de dependência (tecnologia, conhecimento, informação)?	
	14. Qual empresa detinha as informações críticas sobre o andamento do projeto? Como era a comunicação e compartilhamento dessas informações? Houve algum problema?	
	15. O resultado do projeto estava de acordo com o previsto? O contrato precisou ser modificado? Por quê?	
	16. As promessas verbais foram honradas? O parceiro se esforçou para cumprir suas responsabilidades?	
	17. O parceiro apresentou algum comportamento não esperado?	
	18. O parceiro escondeu ou manipulou informações? O parceiro agiu em benefício próprio?	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, a avaliação dos dados consistiu na realização de uma análise de conteúdo a partir das categorias e subcategorias apresentadas na Tabela 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 o tratamento dos dados e recuperação de segmentos de texto aderentes ao escopo da pesquisa. Os trechos de fala mais representativos sobre o fenômeno foram classificados conforme categorias definidas *ex-ante*. A leitura sucessiva das entrevistas transcritas após devida classificação permitiu a compreensão de características similares e diferenciadoras, orientando as interpretações apresentadas na próxima seção do artigo.

Resultados e discussão

A Tabela 4 resume os resultados discutidos nesta seção. Para cada projeto são apresentados o escopo e o funcionamento da cooperação, os tipos de oportunismo identificados (quando aplicável), as dimensões de confiança que se caracterizaram e se o projeto 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.

Em todos os projetos em que a cooperação teve continuidade foi possível identificar 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, 2019). Ainda: *“Ela sentiu muita segurança técnica e então criou esse laço de confiança”* (Projeto 3, Startup E, 2019). 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 para a 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 comparação à confiança baseada em competência (Connelly et al., 2018).

No projeto 1, não foi caracterizada acentuada relação de dependência: *“Não seria uma perda insubstituível”* (Projeto 1, Startup A, 2019). Ainda: *“Eu imagino que não tenha nenhum tipo de dependência tão forte”* (Projeto 1, Startup B, 2019). O relacionamento possuiu suas bases em um detalhado contrato formal que dispõe de diversos mecanismos de segurança com o objetivo de mitigar o possível 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:

Tabela 4
Resumo analítico

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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, 2019)

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 às prestações de serviço anteriores favoreceu o acordo informal de valores, que, quando adicionados no contrato, foram modificados pela startup A. 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 a 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 de oportunismo. Conforme relato: *“Eles são tudo para minha empresa porque se eles explodirem amanhã, eu explodo junto”* (Projeto 2, Startup D, 2019). Na 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, 2019)

Nesse 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 por Ring e Van De Ven (1994). Conforme Tabela 4, não foi identificado oportunismo nesse projeto, embora não existisse um contrato que estabelecesse 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. 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). Ressalta-se 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. Essa indicação ocorreu a partir de uma pessoa do ciclo de relações de negócio da startup que contratou o serviço. Esses achados revelam a importância da reputação e dos laços sociais no contexto dos projetos, em consonância com a perspectiva socioestrutural e com base em confiança da cooperação (Gulati & Gargiulo, 1999; Gulati et al., 2012).

Não obstante, a perspectiva econômica (Luo, 2006b; Williamson, 1991) foi caracterizada nos projetos cooperativos analisados. Quase todos os entrevistados detalharam os contratos formais que orientam o escopo do projeto, explicando que eles 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 a esse tipo de oportunismo diante dos possíveis resultados advindos da cooperação (Lado et al., 2008).

O frequente atraso nos pagamentos poderia estar relacionado ao “lado oculto” da motivação empreendedora. Nesse caso, as startups poderiam favorecer oportunidades externas à cooperação, como pagamentos a fornecedores, 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 neste 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, 2019). 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, 2019). Esses projetos são baseados em uma dinâmica econômica de ação e reação da parte lesada (Kumar & van Dissel, 1996), com o intuito de 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.

Destaca-se que não há relação de dependência entre as startups no projeto 4: “*Qualquer outra empresa pode continuar o desenvolvimento*” (Projeto 4, Startup G, 2019). Logo, seguindo uma visão econômica da cooperação, acredita-se que conforme as partes passem a visar cada vez mais ao 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, 2019). 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, assim como 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 identificada. O fundador da startup J já conhecia e mantinha relacionamento de amizade com a família do fundador da startup parceira. Esse foi o único projeto em que o relacionamento não teve continuidade. O principal motivo do encerramento da 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 com base em emoções. À medida que as 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, 2019). Percebeu-se no projeto 6 a caracterização dos dois tipos de “lado oculto” descritos por Grandinetti (2017). Logo, revela-se que o “lado oculto” da cooperação também pode ser caracterizado no contexto de projetos cooperativos entre startups. 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, 2019)

Essa dependência ocorre devido aos investimentos idiossincráticos realizados durante o projeto, em especial a disponibilização de espaço físico à startup J e suporte para encontrar investidores. A dependência de investimentos como esses pode levar à passividade diante do 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 pode 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 diante da 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 na perda da eficiência no projeto.

Limitações, implicações e sugestões de pesquisas futuras

Uma limitação desta pesquisa deve-se ao fato de que se obteve acesso a apenas um projeto cooperativo que foi descontinuado. A análise de mais projetos descontinuados poderia revelar 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 em relação à descontinuidade de projetos cooperativos. Na 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. Além disso, o “lado oculto” da cooperação foi caracterizado também em projetos cooperativos entre as startups. No entanto, destacou-se a importância do conjunto das dimensões de confiança com base em competência e integridade para a limitação do potencial de oportunismo do parceiro.

Logo, a primeira implicação teórica deste estudo é referente 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 potenciais custos associados ao comportamento oportunista. 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. A dinâmica interacional de ação e reação das partes diante do oportunismo nos projetos 4 e 5 é uma 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 manter o relacionamento, ainda que ausente a confiança na integridade do parceiro. A partir de 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 neste estudo e que podem revelar diferentes conclusões sobre a coexistência com oportunismo. Pesquisas futuras que considerem

essas distintas dimensões são encorajadas.

Como implicação prática, é destacada a importância de os gestores de projetos cooperativos estarem aptos a identificar quais são as dimensões de confiança envolvidas nos relacionamentos. Além disso, é preciso que tais gestores recebam adequado treinamento com o objetivo de adquirirem competências para gerenciar com eficácia relacionamentos em que a confiança coexista com o comportamento oportunista. A partir da perspectiva gerencial, incentiva-se a produção de estudos sobre estratégias de relacionamento interorganizacional envolvendo a tolerância ao oportunismo do parceiro, 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. doi:10.1177/002224299005400103
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- 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), 527-547. doi:10.2307/2657254
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72. Recuperado de <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blome, C., Preuss, L., & Paulraj, A. (2020). The trust-opportunism paradox in corporate sustainability: managing sustainability in supply chains. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 16909. doi: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. doi:10.22215/timreview/1279
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. In R. Cross, A. Parker, & L. Sasson (Orgs.), *Networks in the knowledge economy* (pp. 95-120). Oxford: Oxford University Press.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2018). Competence- and integrity-based trust in interorganizational relationships: which matters more? *Journal of Management*, 44(3), 919-945. doi:10.1177/0149206315596813
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. doi: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. doi: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. doi: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. doi:10.1108/JBIM-04-2016-0066
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317. doi: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. doi: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. doi: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. doi: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. doi: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. doi: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. doi:10.1002/mde.2980
- Kumar, K., & van Dissel, H. G. (1996). Sustainable collaboration: managing conflict and cooperation in interorganizational systems. *MIS Quarterly*, 20(3), 279-300. doi: 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. doi:10.5465/amr.2006.19379627
- Lado, A. A., Dant, R. P., & 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. doi:10.1002/smj.667
- Luo, Y. (2006a). Opportunism in inter-firm exchanges in emerging markets. *Management and Organization Review*, 2(1), 121-147. doi: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: 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.
doi: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.
doi:10.2307/256727

Pepper, A., & Gore, J. (2015). Behavioral agency theory. *Journal of Management*, 41(4), 1045-1068. doi:10.1177/0149206312461054

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed.) São Paulo, SP: Atlas.

Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
doi: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.
doi:10.5465/amr.1998.926617

Vergara, S. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (12a ed.) São Paulo, SP: 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*, 45(2), 752-758.
doi:10.1177/0149206316680031

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90. doi:10.1525/cmr.2015.57.2.66

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.

Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296. doi:10.2307/2393356

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a ed.) Porto Alegre, RS: 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. doi:10.1287/orsc.9.2.141

Financiamento

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (Capes) – Código de Financiamento 001.

Autoria

Caroline Cordova Bicudo da Costa

Mestra e doutoranda em administração pela Universidade de Brasília (UnB). Integrante do Grupo de Pesquisa em Relacionamentos Interorganizacionais e Redes.

E-mail: carolinecordova@live.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3251-0059>

Edgar Reyes Junior (*in memoriam*)

Doutor em administração pela Universidade do Vale do Rio do Sinos (Unisinos) com pós-doutorado pela Universitat Jaume I. Edgar Reyes Junior era professor na Universidade de Brasília (UnB) e líder do Grupo de Pesquisa em Relacionamentos Interorganizacionais e Redes.

E-mail: prof.edreyes@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7403-5909>

Fagner de Oliveira Dias

Mestre e doutorando em administração pela Universidade de Brasília (UnB). Integrante do Grupo de Pesquisa em Relacionamentos Interorganizacionais e Redes.

E-mail: fagner.pmdf@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6529-5485>

Conflito de interesses

Os autores informam que não há conflito de interesses.

Contribuição dos autores

Primeiro/a autor/a: concepção (líder), curadoria de dados (igual), análise formal (líder), investigação (igual), metodologia (líder), supervisão (igual), validação (igual), redação – rascunho original (líder), redação – revisão e edição (igual).

Segundo/a autor/a: concepção (apoio), curadoria de dados (igual), análise formal (apoio), investigação (igual), metodologia (apoio), supervisão (igual), validação (igual), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (igual).

Terceiro/a autor/a: concepção (apoio), curadoria de dados (apoio), análise formal (apoio), investigação (apoio), metodologia (apoio), supervisão (apoio), validação (apoio), redação – rascunho original (apoio), redação – revisão e edição (igual).

Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional