



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Programa de Pós-Graduação em Administração

CAROLINE CORDOVA BICUDO DA COSTA

Entre Tapas e Beijos: Conflito e Confiança na Cooperação entre *Startups*.

Brasília – DF

2020

CAROLINE CORDOVA BICUDO DA COSTA

Entre Tapas e Beijos: Conflito e Confiança na Cooperação entre *Startups*.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edgar Reyes Júnior

Brasília – DF

2020

Entre Tapas e Beijos: Conflito e Confiança na Cooperação entre *Startups*.

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova a Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília pela aluna

Caroline Cordova Bicudo da Costa

Prof. Dr. Edgar Reyes Junior
Orientador

Prof. Dra. Rosilene Marcon
Examinadora

Prof. Dr. Daniel Pires Vieira
Examinador

Brasília, 18 de fevereiro de 2020

DEDICATÓRIA

Aos meus avós, Marichen e Adalcio (*in memoriam*), por terem sempre acreditado em mim e feito o possível pela minha felicidade.

AGRADECIMENTOS

Aos meus avós, Marichen e Adalcio (*in memoriam*), por todo suporte e motivação que me ofereceram em vida, em especial à ideia de estudar em Brasília. Sem o apoio de vocês, nada disso teria sido possível. Obrigada mãe e “pai velho”, vocês estarão para sempre vivos no meu coração e memória.

Ao meu companheiro nessa longa estrada da vida, Matheus, família que escolhi, por ter sido luz em meio à escuridão e me ajudado a reencontrar o sentido. Sempre presente, paciente e atencioso. Obrigada por me fazer rir em todos os momentos, tornando a caminhada mais leve.

À minha mãe, Marilene, que mesmo longe sempre esteve preocupada e em contato para garantir que eu estava bem.

À Ariana, amiga do coração, que acompanhou a saga do mestrado de perto. Amiga, você acreditava mais em mim que eu mesma algumas vezes, obrigada por ser essa pessoa iluminada na minha vida!

À Julia sempre tão doce e interessada nas minhas peripécias acadêmicas. Sempre dando força! Obrigada cunha! Especiais agradecimentos também à Nívia, minha sogra maravilhosa, pelo apoio.

Ao meu orientador, professor Edgar Reyes Junior, por todos os ensinamentos, infinita paciência e disposição em ajudar. Obrigada pela compreensão nos momentos difíceis e por todas as oportunidades oferecidas. Tu és um orientador especial, de primeira!

Aos colegas e professores do grupo de pesquisa GERIR pelas contribuições que ajudaram a construir essa dissertação desde o início e também aos professores do PPGA – UnB pelos ensinamentos e reflexões que ajudarão a construir a acadêmica que estou me tornando.

À professora Siegrid Guillaumon, por todas as conversas, cafés e oportunidades de desenvolvimento que me ofereceu. Ao professor Leonardo Conke que, ainda na graduação, por meio de suas aulas e orientações, despertou em mim o interesse pela docência e pesquisa.

Aos Sobreviventes da turma de 2018 pelas trocas e experiências, em especial à Denise, por todos os momentos.

Ao PPGA – UnB e FAP DF pelos suportes financeiros para presença em eventos durante o mestrado e à CAPES pela concessão de bolsa que me possibilitou dedicação exclusiva às atividades acadêmicas.

À empresa que trabalhei no primeiro ano do mestrado, que flexibilizou a carga-horária para que eu pudesse frequentar as aulas e aos companheiros de trabalho desta época, Adrian, Joseph, Kizzy e Lívia pela confiança!

Às aceleradoras que intermediaram o acesso às *startups*, colaborando com a etapa de coleta de dados e representantes de *startups* participantes deste estudo, que se disponibilizaram a colaborar com a pesquisa e foram muito atenciosos.

RESUMO

Com a mudança de estratégias utilizadas pelas organizações e facilidade gerada pela economia cada vez mais conectada, relacionamentos cooperativos se intensificaram. Porém, benefícios advindos da cooperação não são garantidos, em parte porque tais arranjos enfrentam a ameaça do oportunismo, divergência de interesses e conflitos que podem afetar o desempenho. Neste contexto, a confiança pode facilitar a coordenação de tarefas, além de possuir potencial em diminuir conflitos. Assim, o presente estudo objetivou analisar a influência do oportunismo e da confiança no desenvolvimento de conflito e consequente impacto do conflito na cooperação entre *startups*. A fim de atingir o objetivo apontado procedeu-se com uma pesquisa qualitativa, com fins exploratórios e descritivos, recorte transversal, adotando a abordagem de estudo de múltiplos casos. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas a fundadores ou CEOs de treze *startups* de base tecnológica com sede em Brasília, totalizando nove projetos, entre projetos com entrevistas à díade e unilaterais. Os dados foram analisados utilizando técnicas de análise de conteúdo e análise qualitativa comparativa. Os principais achados foram os seguintes: (i) caracterização de contextos de interação que se distinguem pela visão da parceria como estratégica ou operacional, que por consequência revelou diferentes interpretações de confiança nos relacionamentos; (ii) ênfases distintas a aspectos contratuais a depender se o papel exercido foi de principal ou agente, além de caracterização de conflitos de interesse e conflito de agência em projetos em que o parceiro foi convidado à integrar a estrutura societária da *startup* contratante; (iii) observação de impactos distintos de oportunismo e confiança entre si e no conflito a depender da dimensão analisada, existência de perspectiva paradoxal entre oportunismo e confiança haja vista a coexistência destes em projetos de sucesso, além de confirmação de existência de conflitos positivos ao relacionamento e; (iv) suficiência da presença de confiança com base em integridade e também de conflito cognitivo ao sucesso dos projetos. As contribuições teóricas referem-se à observação de diferentes impactos da confiança, sugerindo que tais componentes sejam considerados separadamente ao invés de serem agregados em um único constructo, assim como no caso do conflito. Adicionalmente, pelo fato de o conflito não ter sido necessariamente disfuncional, mitigar sua existência nem sempre pode ser a melhor opção, revelando sua importância ao desenvolvimento do projeto. Cabe destacar a perspectiva paradoxal observada entre oportunismo e confiança, que reforça sugestões de que o oportunismo não ameaça, inevitavelmente, relacionamentos cooperativos, sendo preciso atentar-se à percepção de custo-benefício entre ganhos da cooperação e custos do oportunismo. Gerencialmente, aponta-se a necessidade de gestores se adequarem a projetos cooperativos com níveis diferenciados de oportunismo e confiança, a fim de desenvolverem relacionamentos duradouros, além de salientar que gestores de serviços públicos voltados à fomentação de empreendedorismo precisam flexibilizar normas e processos para que a satisfação de *startups* não seja minada por obstáculos burocráticos. São apontadas, por fim, limitações do trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

Palavras-Chave: Relacionamentos Interorganizacionais, Cooperação, Oportunismo, Confiança, Conflito, Desempenho.

ABSTRACT

With organizations changing strategies and the simplifications created by an increasingly connected economy, cooperative relationships have intensified. However, the benefits from cooperation are not guaranteed, in part because such arrangements are faced with opportunism, divergence of interests and conflicts that can affect performance. In this context, trust can facilitate the coordination of tasks, in addition to potentially reducing conflicts. Thus, the objective of the present study was to analyze the influence of opportunism and trust in the development of conflict and its resulting impact on cooperation among start-ups. In order to achieve this objective, a qualitative research was carried out, with exploratory and descriptive purposes and a cross-sectional analysis, adopting a multiple-case study approach. Data collection was performed through semi-structured interviews with the founders or CEOs of thirteen technology-based start-ups that were headquartered in Brasília, amounting to nine projects, containing dyadic and one-sided interviews. The data was examined using content analysis and qualitative-comparative analysis techniques. The main findings include (i) the characterization of interaction contexts that are distinguished by the assessment of partnerships as strategic or operational, which consequently revealed different interpretations of trust in relationships; (ii) different emphases to contractual aspects depending on the role played (agent or principal), in addition to characterizing conflicts of interest and agency conflict in projects in which the partner was invited to join the contracting start-up's corporate structure; (iii) the observation of different impacts of opportunism and trust between themselves and in the conflict depending on the dimension analyzed, existence of a paradoxical perspective between opportunism and trust in view of their coexistence in successful projects, in addition to confirming the existence of positive conflicts in the relationship; and (iv) sufficiency of the presence of trust based on integrity and also of cognitive conflict to the success of the projects. Theoretical contributions refer to the observation of different impacts of trust, suggesting that these components are considered separately instead of being combined into a single structure, as well as in the case of conflict. Additionally, because the conflict was not necessarily dysfunctional, mitigating its existence may not always be the best option, which reveals its importance to the development of the project. The paradoxical perspective that has been observed between opportunism and trust, reinforces suggestions that opportunism does not inevitably threaten cooperative relationships is noteworthy. It is thus necessary to pay attention to the perception of the cost-benefit ratio between the gains from cooperation and the costs of opportunism. It is important that managers adapt to cooperative projects with different levels of opportunism and trust, in order to develop lasting relationships. In addition, public service managers focused on fostering entrepreneurship should make rules and processes more flexible so that start-ups' satisfaction is not undermined by bureaucratic obstacles. Finally, the study presents work limitations and suggestions for future research.

Keywords: Interorganizational Relationships, Cooperation, Opportunism, Trust, Conflict, Performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores Críticos para Formação dos RIOs.....	24
Quadro 2 - Dimensões das Transações em RIOs	25
Quadro 3 - Normas Sociais em RIOs Cooperativos	31
Quadro 4 - Formas de Explicitação de Oportunismo	33
Quadro 5 - Causas do Conflito Interorganizacional	35
Quadro 6 - Visão Geral da Teoria da Agência	39
Quadro 7 - Reconceituações da Teoria da Agência Comportamental.....	42
Quadro 8 – Perfil dos Entrevistados	51
Quadro 9 - Categorias ex-ante do Roteiro de Entrevista.....	52
Quadro 10 – Interpretação de Suficiência e Necessidade.....	60
Quadro 11 – Legenda csQCA.....	64
Quadro 12 - Segmentos de Texto da Classe “Produto”.....	67
Quadro 13 - Segmentos de Texto da Classe “Contrato”.	67
Quadro 14 - Segmentos de Texto da Classe “Relacionamento”.	68
Quadro 15 - Segmentos de Texto da Classe “Estratégia”.	68
Quadro 16 - Segmentos de Texto da Classe “Desenvolvimento”.	69
Quadro 17 - Projetos com Aderência ao Primeiro Contexto de Interação.	71
Quadro 18 - Projetos com Aderência ao Segundo Contexto de Interação.	72
Quadro 19 – Papel Exercido na Interação.	76
Quadro 20 – Foco de Detalhes Contratuais de <i>Startups</i> em Papel de Principal.....	77
Quadro 21 – Foco de Detalhes Contratuais de <i>Startups</i> em Papel de Agente.....	77
Quadro 22 – Motivos do Desenvolvimento Inicial de Confiança no Parceiro.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Procedimentos Adotados na Coleta de Dados da Bibliometria.	15
Figura 2 - Mapa Relacional de Abordagens Teóricas do Campo de Estudo.	18
Figura 3 - Fases do Processo de Desenvolvimento dos RIOs Cooperativos.	28
Figura 4 - Relação entre Oportunismo e Conflito.	37
Figura 5 - Relação entre Conflito e Cooperação Interorganizacional.	43
Figura 6 - Relação entre Confiança e Conflito.	47
Figura 7 - Modelo Teórico.	47
Figura 8 - Lei de Zipf.	65
Figura 9 - Classes de Palavras conforme CHD.	66
Figura 10 - Análise de Similitude.	70
Figura 11 – Impacto do Oportunismo na Confiança Baseada em Integridade.	83
Figura 12 – Impacto do Oportunismo na Confiança Cognitiva.	85
Figura 13 – Impacto do Oportunismo na Confiança Afetiva.	87
Figura 14 – Impacto das Dimensões de Confiança no Oportunismo Forte.	88
Figura 15 – Impacto das Dimensões de Confiança no Oportunismo Fraco.	89
Figura 16 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Presença do Conflito de Agência.	93
Figura 17 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Ausência do Conflito de Agência.	96
Figura 18 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Presença de Conflito por Competência.	99
Figura 19 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Ausência de Conflito por Competência.	101
Figura 20 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Presença de Conflito Cognitivo.	102
Figura 21 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Ausência de Conflito Cognitivo.	103
Figura 22 – Impacto do Conflito no Sucesso da Cooperação.	105
Figura 23 – Impacto do Conflito no Insucesso da Cooperação.	107
Figura 24 – Impacto Conjunto no Sucesso da Cooperação.	109
Figura 25 – Modelo Teórico após Adequações a partir de Dados Empíricos.	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Centralidade Geodésica.	17
Tabela 2 - Centralidade de Intermediação.	17

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problematização	11
1.2	Objetivos	13
<i>1.2.1</i>	<i>Objetivo Geral</i>	13
<i>1.2.2</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	13
1.3	Justificativa	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Relacionamentos Interorganizacionais	23
<i>2.1.1</i>	<i>Cooperação Interorganizacional</i>	27
<i>2.1.2</i>	<i>Mecanismos Contratuais em RIOS</i>	29
<i>2.1.3</i>	<i>Normas Sociais em RIOS</i>	30
2.2	Oportunismo na Cooperação Interorganizacional	32
2.3	Conflito Sob a Ótica de Agência	37
2.4	Confiança	44
2.5	Modelo Teórico	47
3.	METODOLOGIA	48
3.1	Coleta de Dados	50
3.2	Casos Estudados	53
<i>3.2.1</i>	<i>Projetos Analisados em Díades</i>	53
<i>3.2.2</i>	<i>Projetos Analisados com Visão Unilateral</i>	56
3.3	Procedimentos de Análise de Dados	59
<i>3.3.1</i>	<i>Operacionalização das Análises</i>	61
4.	ANÁLISE E RESULTADOS	65
4.1	Interação das <i>startups</i> em trabalho conjunto.	69
4.2	Papéis de agente e principal na interação	75
4.3	Impacto do oportunismo e confiança	82
<i>4.3.1</i>	<i>Impacto do oportunismo e confiança entre si</i>	83
<i>4.3.2</i>	<i>Impacto do oportunismo e confiança no conflito</i>	93
4.4	Impacto do conflito na cooperação entre <i>startups</i>.	105
5.	DISCUSSÃO	112
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	120
	APÊNDICE A	126

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentadas, inicialmente, a problematização e questão de pesquisa de interesse neste trabalho, considerando a temática do conflito no contexto interorganizacional e sua relação com os conceitos de oportunismo e confiança. Após, são apresentados os objetivos focais que direcionaram a busca por literatura, coleta e análise dos dados bem como justificativas à execução deste trabalho, considerando os pontos de vista prático e teórico.

1.1 Problematização

Com a mudança de estratégias competitivas utilizadas pelas organizações ao longo do tempo, surgiram novas opções de atuação além dos mecanismos de mercado e da integração vertical. Essas duas formas de atuação foram explicadas por Williamson (1991), que também pontuou a existência da forma híbrida, referindo-se ao contexto mais amplo da cooperação entre organizações. Kumar e Dissel (1996) destacam as possíveis razões para que organizações decidam engajar-se em arranjos de cooperação, tais quais compartilhamento de custos e/ou riscos, acesso a recursos, economia de escala e necessidade de especialização. Devido à economia cada vez mais conectada, arranjos cooperativos têm se intensificado e oferecido vantagens para organizações que procuram atingir seus objetivos estratégicos sem depender exclusivamente dos mecanismos de mercado (GULATI et al., 2012).

Para empreendimentos em fase inicial de atuação, como *startups*, o estabelecimento de parcerias com outras organizações é importante, uma vez que a cooperação pode ser benéfica para avanços em pesquisa e desenvolvimento, acesso a novos mercados ou alcance de objetivos específicos, como aumento de vendas e faturamento (SPRINGBOARD, 2017). Como afirmado por Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010) ao considerar perspectivas teóricas do campo de estudo da estratégia organizacional, relações cooperativas que acontecem no contexto interorganizacional possuem o potencial de impactar na competitividade de tais organizações.

Porém, percebeu-se, desde a década de 1980, que a cooperação interorganizacional pode possuir aspectos negativos referentes ao contrato utilizado, relações de poder estabelecidas durante a parceria e potencial divergência de interesses entre parceiros (VAN FENEMA; LOEBBECKE, 2014). Adicionalmente, a melhora do desempenho por meio de arranjos cooperativos não é garantida, já que eventuais problemas, além de conflitos entre as partes podem afetar o sucesso do relacionamento (VAN FENEMA; KEERS, 2018).

Considerando os aspectos negativos supracitados, o comportamento oportunista e consequente ocorrência de conflito revelam-se como fenômenos importantes ao estudo dos relacionamentos interorganizacionais, já que estes arranjos contêm em si contradições comportamentais como competição *versus* cooperação e estruturais como rigidez *versus* flexibilidade (LUMINEAU; ECKERD; HANDLEY, 2015). Assim, na intenção de antecipar o potencial para oportunismo e ocorrência de conflito, é comum organizações utilizarem sistemas formais (contratos) e informais (normas sociais) de governança para mitigar a ocorrência desses fenômenos (LUMINEAU; MALHOTRA, 2010). Ademais, estudos apontam que a existência de confiança entre parceiros é benéfica para a redução do conflito e promoção da cooperação (RING; VAN DE VEN, 1994; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Quanto ao desenvolvimento de confiança entre parceiros, uma organização ao buscar objetivos ou recursos de ordem econômica, irá interagir repetidamente com outras organizações no mercado, de forma a facilitar a construção de relações sociais e de confiança entre as partes, conforme histórico dos relacionamentos. Dessa maneira, quanto maior a frequência de relacionamentos considerados de sucesso entre as organizações, maior a possibilidade de se desenvolver confiança para interações subsequentes (RING; VAN DE VEN, 1992).

Nesse contexto, existe a sugestão de que a literatura de confiança é compatível com teorias econômicas, como a Teoria da Agência, podendo aumentar seu poder descritivo e explicativo (BECCERRA; GUPTA, 1999). Apesar de o foco inicial dessa teoria ter sido na esfera intraorganizacional, conforme estudo de Jensen e Meckling (1976) sobre a estrutura de propriedade das organizações, Kumar e Dissel (1996) pontuam que muitos dos argumentos teóricos que buscam explicar relacionamentos entre organizações derivam da adaptação de teorias do comportamento intra para interorganizacional.

Uma das maneiras possíveis de aprofundar os estudos sobre o conflito ocorre sob a ótica da Teoria da Agência, haja vista seu foco nas relações contratuais e problemas advindos do comportamento oportunista e da assimetria de informações entre agentes (contratados) e principal (contratante). Logo, considerando as contradições em que relacionamentos interorganizacionais cooperativos estão inseridos e a potencial ocorrência de conflito deste tipo de arranjo, surgem os seguintes questionamentos: **Como oportunismo e confiança influenciam o desenvolvimento de conflitos? Como o conflito impacta na cooperação interorganizacional?** No sentido de viabilizar o estudo destas questões, faz-se necessária a apresentação dos objetivos deste trabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do oportunismo e confiança no desenvolvimento de conflito e consequente impacto em projetos de cooperação entre *startups*.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Descrever o contexto da interação das *startups* em trabalho conjunto.
2. Caracterizar os papéis de agente e principal na interação.
3. Analisar a influência do oportunismo e da confiança no conflito.
4. Analisar a influência do conflito em projetos de cooperação entre *startups*.

1.3 Justificativa

As *startups* podem ser interpretadas como um tipo emergente de organização. Ao considerar a expansão em número de empreendimentos com esta classificação no Brasil nos últimos 6 anos, o crescimento parte de 2.500 *startups* cadastradas em 2012 para 10.136 em dezembro de 2018 (ABSTARTUP, 2018). Ainda assim, afirma-se que aproximadamente 75% das *startups* encerram suas atividades sem alcançar os objetivos planejados inicialmente (BLANK, 2013).

Startups nem sempre contam com modelos de gestão estruturados, frequentemente apresentam restrições de capital para se manter, além da possibilidade de dependência de parcerias por necessidade de acesso a determinado conhecimento. Para empreendimentos em fase inicial, as parcerias comerciais são importantes para promover a competitividade e o acesso a mercados (SEBRAE, 2014), fato que fortalece a relevância de se estudar processos inerentes aos arranjos cooperativos aplicados à realidade de *startups*.

Oliver (1990) já apresentava a sugestão de que se realizassem mais estudos empíricos contrastando abordagens de assimetria de poder e reciprocidade em relacionamentos interorganizacionais cooperativos, haja vista que a assimetria de poder pode ocasionar

oportunismo e conseqüente conflito mesmo em arranjos de cooperação. No entanto, Lumineau, et al. (2015) constataram que há muitas pesquisas que examinam o conflito entre indivíduos ou entre equipes de trabalho, mas, comparativamente, existem poucos estudos considerando o conflito interorganizacional.

Lumineau, et al. (2015) sugerem que novos estudos realizem ligações teóricas entre teorias consolidadas *versus* emergentes para desenvolver o campo de estudo. Visando entender como o conflito tem sido estudado no contexto interorganizacional após conclusões e sugestões destes autores, realizou-se uma análise da produção científica sobre o conflito interorganizacional. Optou-se pela utilização da pesquisa bibliométrica que, de acordo com Vanti (2002), refere-se a um método de pesquisa desenvolvido pela Ciência da Informação, e que por meio de análises quantitativas de dados busca entender a estrutura do conhecimento de determinado campo científico.

Para a coleta de dados foi considerada produção acadêmica sobre o conflito interorganizacional publicada entre janeiro de 2014 a junho de 2019. Justifica-se a escolha deste período devido à necessidade de alinhamento com conclusões e sugestões realizadas por Lumineau et al. (2015). Visando garantir a padronização dos critérios de coleta de dados, apenas produções revisadas por pares e escritas em inglês foram consideradas. Esse último critério justifica-se devido à base de dados escolhida para busca de artigos (*Web of Science*) e pelo critério de utilização do JCR *index* em etapas posteriores da coleta de dados. Entende-se que uma quantidade expressiva revistas científicas que discutem a temática foco deste trabalho e que são indexadas pelo JCR publicam pesquisas neste idioma.

A coleta de dados seguiu cinco etapas. A primeira delas referiu-se à definição das palavras-chave que seriam utilizadas para busca dos artigos. Após leitura de trabalhos seminais e atuais sobre o tema, foi identificada a utilização de termos recorrentes, sendo eles: *interorganizational conflict*, *interorganizational conflict* e *interfirm conflict*. Estes termos foram transformados em palavras-chave na posterior busca por artigos na base de dados. Não foram realizadas buscas com outras palavras-chave, pois a delimitação de algum termo com intuito de se referir às diferentes conseqüências ou dimensões do conflito poderiam enviesar os achados da pesquisa. O objetivo foi utilizar termos amplos e que poderiam abranger diferentes contextos sobre a temática.

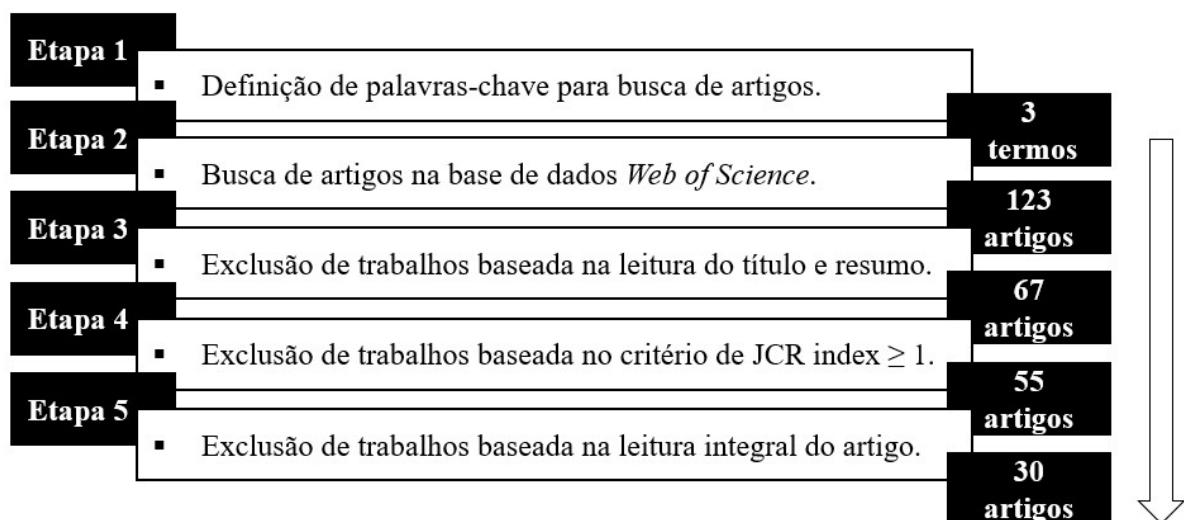
Na segunda etapa procedeu-se com a busca dos artigos na base de dados *Web of Science*. Esta base foi escolhida por abranger vasta quantidade de periódicos da área de Ciências Sociais que publicam sobre o tema de interesse, além de seus periódicos, em geral, conterem fator de impacto indexado pelo JCR, o que permite avaliar a qualidade das produções. A busca inicial

retornou 123 artigos entre artigos teóricos e teórico-empírico. A terceira etapa consistiu na leitura do título e dos resumos dos artigos, para verificar a aderência dos trabalhos ao escopo da bibliometria. Foram eliminados trabalhos que não mencionavam o fenômeno do conflito interorganizacional no objetivo, resultados ou contribuições apontadas no resumo. Também foram excluídos os artigos que utilizavam o termo “conflito”, porém fora do contexto interorganizacional. Após esse filtro, permaneceram 67 trabalhos.

A quarta etapa referiu-se à utilização do JCR *index*, conforme atualização do ano de 2019, em vias de garantir a qualidade das publicações analisadas. Foi definido, como ponto de corte, fator de impacto maior ou igual a 1. Assim, 5 artigos foram excluídos por não possuírem fator de impacto no *index* considerado e 7 artigos foram excluídos por possuírem fator de impacto menor que o estipulado. Na quinta etapa foi realizada a leitura integral dos 55 trabalhos restantes. Foram eliminados trabalhos que mantinham o foco principal no estudo de outras variáveis que não o conflito interorganizacional.

Apesar de diferentes variáveis da literatura do campo estarem relacionadas à existência de conflito, foi identificado que o conflito era utilizado apenas em vias de contextualizar cenários e não como variável de análise. Entretanto, estudos que apresentaram contribuições sobre o tema ou que apresentavam no modelo teórico a variável conflito em qualquer papel (independente, dependente, moderadora, mediadora), apesar de focarem em outras variáveis, foram mantidos. Assim, 30 artigos foram considerados nas análises. Os procedimentos adotados na coleta de dados e filtros utilizados para exclusão de trabalhos encontram-se resumidos na Figura 1.

Figura 1 - Procedimentos Adotados na Coleta de Dados da Bibliometria.



Dentre os trinta artigos considerados para a análise, foram observados dois estudos que utilizaram a TCT, em conjunto com abordagens teóricas emergentes, além de um estudo que combinou a VBR com Marketing de Relacionamento. Kang e Jindal (2015) utilizaram a TCT e a abordagem do Marketing de Relacionamento para propor uma estrutura conceitual envolvendo antecedentes potenciais do oportunismo, por meio de uma pesquisa quantitativa em uma indústria alimentícia. Os resultados demonstraram que o conflito, enquanto aspecto relacional, desempenha papel central na determinação do comportamento oportunista, ocasionando pressão negativa sobre os relacionamentos e podendo, gradualmente, levar o parceiro a buscar por seus próprios interesses em detrimento dos interesses conjuntos. Tal conclusão sugere que assim como o oportunismo pode ser entendido como um determinante do conflito (KUMAR; DISSEL, 1996), há indícios de que o contrário também é verdadeiro.

Já Eckerd e Sweeney (2018), utilizaram a TCT e abordagens teóricas sobre aspectos relacionais objetivando avaliar a influência da dependência e do compartilhamento de informações sobre a decisão de governança no contexto do conflito interorganizacional. Os autores identificaram relutância ao uso de mecanismos de governança relacional na gestão de conflitos quando o relacionamento é caracterizado por forte dependência conjunta ou assimetria de informação.

O contexto de assimetria foi apontado como determinante ao oportunismo por (KLOYER; HELM; AUST, 2019), pois favorece o comportamento inapropriado da organização detentora das informações. O achado corrobora a afirmação de Ring e Van De Ven (1994) de que acordos informais, ou relacionais, podem ser pouco confiáveis, já que existe a ameaça do oportunismo em etapas posteriores de negociação entre as partes.

Wu (2015) considerou a VBR e reflexões sobre o Marketing de Relacionamento para explicar a estratégia de franquias e distintos desempenhos atingidos nas cadeias de lojas. Por meio de um estudo quantitativo, o autor concluiu que variáveis como reputação da marca, compartilhamento de conhecimento, confiança e gerenciamento de conflitos afetam positivamente a intenção dos franqueados de permanecerem no sistema de franquias, assim como também afetam positivamente seu desempenho. Este achado corrobora a importância da gestão do conflito, mencionada também por Mele (2011) em sua discussão sobre consequências positivas e negativas do conflito interorganizacional.

Apesar dos achados presentes nestes estudos, não havia representatividade suficiente, em termos de quantidade de publicações, para apresentar conclusões acertadas sobre o desenvolvimento do campo de estudo. Assim, procedeu-se com a montagem de um mapa relacional de abordagens teóricas utilizadas nos trabalhos, com auxílio dos softwares UCINET

6.681 e NetDraw 2. Para determinar a divisão do campo em subgrupos, foi realizada a verificação de centralidade geodésica e centralidade de intermediação de cada uma das 53 teorias ou abordagens teóricas utilizadas, conforme Tabelas 1 e 2, que apresentam as dez mais importantes em cada critério mencionado.

Tabela 1 - Centralidade Geodésica

Abordagem Teórica	Centralidade Geodésica
Desempenho	0.608
Contratos	0.359
Gestão do Conflito	0.316
Conflito Funcional	0.236
Aliança Internacional	0.195
TCT	0.174
VBR	0.166
Conflito Relacionamento	0.165
Alianças	0.157
Inteligência Cultural	0.133

Tabela 2 - Centralidade de Intermediação.

Abordagem Teórica	Centralidade Intermediação
Desempenho	38.965
Gestão do Conflito	31.283
Contratos	28.833
VBR	18.211
Alianças	15.451
Confiança	14.103
Teoria Institucional	7.240
TCT	6.460
Transf. Conhecimento	3.695
Redes	3.695

Foram identificadas 3 abordagens teóricas principais na rede, em termos de centralidade geodésica e de intermediação: Desempenho, Contratos e Gestão do Conflito. Na divisão realizada, cada uma destas abordagens permaneceu em subgrupos distintos. Quanto a relevância de considerar a TCT e a VBR na divisão de subgrupos, foi verificada a presença destas duas teorias tanto na listagem de maior centralidade geodésica, quanto de intermediação.

Dessa forma, a rede foi dividida em 5 subgrupos: **Gestão**, relacionando conflito interorganizacional com desempenho; **Relacional**, abordando mecanismos informais tal qual a confiança; **Formal**, em relação a questões contratuais; **Lado Negro**, evidenciando a relação do conflito interorganizacional com práticas antiéticas e; **Teórico**, onde a gestão do conflito se relaciona com teorias consolidadas, como a TCT e VBR. As divisões mencionadas estão representadas em um mapa relacional, conforme Figura 2.

Mele (2011) pontua que o conflito se refere à discordância de opinião, o que nem sempre levaria a resultados negativos, criticando a visão primordialmente negativa deste fenômeno para teóricos deste campo de estudo. A autora afirma, ainda, que algumas situações conflituosas podem favorecer a criatividade, levando à inovação, podendo ser interpretadas como positivas ao relacionamento. Curiosamente, para os achados desta bibliometria, a abordagem teórica denominada inovação é representada no subgrupo Lado Negro, que representa aspectos essencialmente negativos deste campo de estudo. Além disso, esta abordagem teórica não apresentou laços relacionais com tipos de conflito caracterizados como positivos, ou funcionais.

Finalmente, o subgrupo denominado **Teórico**, discute a gestão do conflito e suas relações com a governança corporativa e teorias consolidadas, como a TCT e a VBR. Este subgrupo permanece entre os dois focos principais de discussão identificados no campo de estudo, contratual e relacional, possuindo laços relacionais com ambos. Neste ponto, retoma-se a sugestão de Lumineau et al. (2015) de que pesquisas realizassem ligações teóricas entre teorias consolidadas, como a TCT e a VBR, e emergentes para desenvolver o campo de estudo. Considerando a rede analisada, em termos de teorias emergentes, essas teorias se relacionam, principalmente, com o marketing de relacionamento e sua aplicação à gestão do conflito.

Segundo Williamson (1985), as transações entre entes são a unidade básica de análise da TCT. Para o autor, essa teoria percebe o problema da economia organizacional por meio do problema da contratação, de forma que as diversas possibilidades contratuais podem ser explicadas pelas diferentes características das transações envolvidas nesses contratos. Além disso, a TCT possui uma suposição comportamental principal acerca dos atores econômicos envolvidos em transações: a propensão ao comportamento oportunista. Apesar de o subgrupo Teórico não estar posicionado em termos de conflito essencialmente negativo ou positivo, os achados mantêm a visão clássica desta teoria, uma vez que são comuns os laços relacionais entre esta teoria e aspectos contratuais voltados ao oportunismo e disputas no relacionamento.

Já em relação à VBR, são observados avanços mais significativos. Segundo Barney (1991), a VBR sugere que organizações que apresentam desempenho superior aos concorrentes apresentariam vantagem competitiva, sendo que a existência dessa vantagem competitiva está relacionada à posse ou acesso a recursos caracterizados como superiores, que atuariam como diferenciais competitivos. Na rede analisada, um dos laços relacionais da VBR ocorreu com a abordagem teórica que discute o compartilhamento de conhecimento. Esse achado sugere reflexões sobre a relação entre a posse exclusiva de conhecimentos que garantiriam uma potencial vantagem competitiva ou dependência em relacionamentos interorganizacionais e; o possível compartilhamento destes conhecimentos.

Considerando os achados sobre laços relacionais da TCT e a VBR, pouco se avançou desde as conclusões do estudo de Lumineau et al. (2015). Essencialmente, as discussões que envolvem essas teorias seguem as premissas clássicas e já bastante discutidas na literatura acadêmica das ciências sociais aplicadas, em especial da administração. Assim sendo, é possível manter e ampliar a sugestão desses autores. Futuros estudos poderiam realizar ligações teóricas entre os subgrupos aqui mapeados, em especial entre os subgrupos Lado Negro e Relacional, em vias de entender como ocorre a relação entre aspectos relacionais e o comportamento oportunista em relacionamentos interorganizacionais e seus processos, tais quais o conflito, funcional ou disfuncional, e a confiança.

Nesse sentido, Daidj (2017) argumenta sobre a relevância de se utilizar os conceitos da Teoria da Agência para entender formas de contratação interorganizacionais, como as alianças estratégicas e relacionamentos que envolvem subcontratação. Segundo a autora, no passado, esta teoria foi utilizada principalmente para análise de questões intraorganizacionais, mas é afirmado que o contexto interorganizacional também enfrenta a ameaça do oportunismo e conflito com frequência e a Teoria da Agência pode ser útil para explicar as motivações que levam à ocorrência desses fenômenos.

Wiseman, Cuevas-Rodríguez e Gomez-Mejia (2012) pontuam que grande parte das críticas à Teoria da Agência no campo da gestão e das ciências sociais reflete uma interpretação reducionista da visão dos economistas sobre o comportamento individual como utilitarista, visão esta que presume que todos os indivíduos exibem interesse próprio e consequente comportamento oportunista. Em contraste às críticas, esses autores argumentam que a existência de interesses distintos pode acontecer mesmo diante de forte pressão social para agir em conformidade com as regras e que diferentes interesses podem nem sempre resultar em custos de agência para a organização contratante. Apesar disso, mecanismos de governança são necessários uma vez que convergência e divergência de interesses, bem como comportamento oportunista ocorrem de forma dinâmica em relacionamentos e as partes nem sempre terão conhecimento desses fatos.

Para Kloyer, Helm e Aust (2019) o risco de mau comportamento do parceiro deve ser considerado ao examinar relacionamentos de troca econômica, porque é racionalmente impossível distinguir atores que são ou não oportunistas. Os agentes podem se comportar de forma oportunista, simplesmente por acreditarem que o ganho valerá o risco. Assim, esses autores apontam para a relevância de que gestores de organizações estejam conscientes do potencial ao oportunismo em parcerias comerciais, bem como dos fatores que promovem esse

comportamento. Estar consciente da ameaça ao oportunismo pode permitir-lhes antecipar formas antiéticas de comportamento e tomar medidas preventivas.

Porém, Pepper e Gore (2012) argumentam que medidas preventivas rígidas não são uma forma eficaz para motivar os agentes à convergência de objetivos. A elaboração de contratos com o objetivo único de garantir a mitigação do oportunismo do agente não é flexível o suficiente para lidar com contingências exógenas que podem ocorrer durante o relacionamento. Os autores sugerem que contratos complexos e demasiadamente rígidos podem ocasionar efeito adverso na satisfação e motivação do agente em realizar seu trabalho. Existe também a sugestão de que incentivos além dos pecuniários, como fatores intrínsecos e extrínsecos de motivação, podem levar o agente a realizar suas tarefas conforme acordado. Estes autores abordam uma nova vertente da Teoria da Agência denominada Comportamental, sugerindo que aspectos sociais e relacionais de principal e agentes não podem ser negligenciados no estudo deste relacionamento.

A Teoria da Agência também é criticada pelo fato de seus teóricos assumirem que contratos eficientes podem eliminar o problema de agência, enquanto mesmo após a contratação é preciso enfrentar situações adversas, tais quais assimetria de informação, racionalidade limitada, fraudes, além dos custos de transação (PANDA; LEEPSA, 2017). Analogamente, outras críticas derivam da visão rígida do relacionamento entre principal e agente, que ignora os aspectos relacionais dessa interação (EVANS; TOURISH, 2016). Nesse sentido, uma das recomendações existentes para estudos que consideram a ótica de agência é a utilização de teorias complementares, pois a Teoria da Agência apresenta uma visão parcial do mundo organizacional que, embora pertinente, não reflete toda a complexidade deste meio (EISENHARDT, 1989).

Assim, além dos fatores relacionados às formas de contratação, as normas sociais e existência de confiança entre as partes podem ajudar no entendimento dos fenômenos inerentes ao arranjo de cooperação, como a ocorrência de conflito entre as partes. Ring e Van de Ven (1994) discutiram a relevância de se atentar aos processos na gestão da cooperação. Os autores entendem que a maneira com que atores negociam, executam e modificam termos e obrigações do relacionamento exerce influência sob a percepção de equidade e eficiência da parceria, além de influenciar as motivações para continuidade ou dissolução com o tempo. Ademais, existe a sugestão de que a literatura da confiança é compatível com teorias econômicas como a Teoria da Agência, podendo inclusive aumentar seu poder descritivo e explicativo (BECCERRA; GUPTA, 1999).

Connelly, Crook, Combs, Ketchen e Aguinis (2015) realizaram uma meta análise dos artigos empíricos da área de administração e suas áreas correlatas com objetivo de entender quão efetivas as dimensões de confiança com base em competência e integridade são na redução dos custos de transação dos relacionamentos. A busca resultou em 144 estudos utilizáveis, contendo 150 amostras que investigaram o total de 37.366 relacionamentos de longo prazo. Os autores confirmaram que a dimensão de integridade é mais efetiva em reduzir os custos de transação do que a dimensão de competência. A principal implicação desse estudo, foi a de que em vias de aumentar a eficiência de suas parcerias, organizações podem, além de desempenhar bem seu trabalho, investir na construção de sua reputação no que refere à integridade percebida por seus parceiros.

Assim, a realização deste trabalho justifica-se, do ponto de vista teórico, pois utiliza a Teoria da Agência em conjunto com a literatura da confiança, em consideração às sugestões realizadas por estudos recentes de que interações sociais não podem ser ignoradas na busca pelo entendimento do arranjo de cooperação interorganizacional. Espera-se que ao serem utilizadas em conjunto, tais lentes teóricas tornem conclusões desta pesquisa mais abrangentes, suprimindo eventuais lacunas ocasionadas pela utilização de teorias econômicas de maneira isolada em estudos sobre oportunismo e conflito em relacionamentos interorganizacionais.

Por fim, esta pesquisa estudará o conflito na cooperação entre *startups*. Cabe ressaltar que a maior parte dos estudos empíricos consultados foram realizados em grandes corporações, com características estruturais e comportamentais potencialmente distintas. Considerando o contexto emergente de parcerias e alianças estratégicas, bem como o crescimento de *startups* nos últimos anos, nuances distintas das visões consolidadas sobre os constructos utilizados podem surgir. Como já sugerido por Blank (2013), as *startups* não são versões menores de grandes companhias, e, assim sendo, a maneira como seus processos se desenvolvem, bem como consequência de gestão podem ser diferentes de grandes corporações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a base teórica necessária ao entendimento do fenômeno do conflito em relacionamentos interorganizacionais, considerando a ótica da Teoria da Agência. Realiza-se uma discussão inicial sobre relacionamentos interorganizacionais, explicando fatores que levam à criação deste tipo de arranjo, existência de cooperação, formas de contratação e normas sociais utilizadas. Posteriormente, são abordados aspectos do oportunismo e ocorrência de conflito entre organizações, temas abordados principalmente sob a ótica da Teoria da Agência. Por fim, discute-se a confiança, considerando as dimensões de integridade e competência, além da confiança afetiva e cognitiva.

2.1 Relacionamentos Interorganizacionais

Os relacionamentos interorganizacionais (RIOS) fornecem um meio pelo qual organizações podem se adaptar às pressões do ambiente em que estão inseridas, diminuindo incertezas (HALL, 2004), favorecendo criação de valor e construção de vantagem competitiva (LUMINEAU; MALHOTRA, 2010). Uma breve definição dos RIOS foi apresentada por Oliver (1990, p. 241), em que se pontua que estes “referem-se aos fluxos relativamente duradouros que ocorrem entre duas ou mais organizações em seus ambientes”. Posteriormente, Hall (2004) definiu estes relacionamentos como processos de interação entre organizações, sendo que podem ocorrer em díades, conjuntos ou dentro de redes.

Oliver (1990) explica que as razões pelas quais RIOS se desenvolvem referem-se às contingências que induzem a formação deste tipo de relacionamento. Já as condições em que estes relacionamentos serão formados dizem respeito aos fatores ambientais e organizacionais diferenciadores destas contingências. Considerando esse contexto, a autora buscou integrar a vasta e fragmentada literatura existente sobre RIOS em sua época em um conjunto de seis fatores críticos à formação destes relacionamentos, sendo eles: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. É afirmado por que cada fator crítico é suficiente, de forma isolada, ao estabelecimento de RIOS, podendo ocorrer interações entre fatores. Explicam-se os fatores críticos mencionados no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores Críticos para Formação dos RIOs

Fator	Explicação
Necessidade	Engloba os relacionamentos formados com objetivo de cumprir requerimentos legais ou regulatórios.
Assimetria	Refere-se aos RIOs motivados pelo potencial de exercer poder ou controle sob outra organização ou seus recursos.
Reciprocidade	Contrasta o fator assimetria, referindo-se aos RIOs com foco na cooperação, visando alcance de metas e objetivos comuns que serão benéficos às organizações envolvidas.
Eficiência	Fator orientado aos objetivos internos da organização. Diz respeito aos RIOs que acontecem visando a redução de custos ou aumento de lucros.
Estabilidade	Entende os RIOs como resposta adaptativa às incertezas ambientais geradas pela escassez de recursos e falta de conhecimento do futuro.
Legitimidade	Sugere que o ambiente institucional exerce pressão para que organizações justifiquem suas atividades, para que transpareçam concordância com leis, normas e ações sociais.

Fonte: Elaborado a partir de Oliver (1990).

Para Oliver (1990), o fator necessidade envolve, entre outros, relacionamentos formados para cumprir solicitações legais motivadas por legislação específica e que provavelmente não aconteceriam de forma voluntária, como o caso de organizações que mantêm relacionamentos com agências reguladoras. Além disso, é pontuado que a dependência de recursos e interesse em trocas motiva o estabelecimento de RIOs voluntários, base dos outros fatores críticos listados. Em contraste com a necessidade, o fator assimetria sugere que a escassez de recursos pode motivar organizações a exercer influência sob outras organizações detentoras destes recursos. O desejo pelo controle, assim como relutância em renunciar o controle refletem motivos assimétricos à formação dos RIOs. Interações derivadas do fator assimetria necessitam de atenção, haja vista que a exploração do poder com objetivo de influenciar outras organizações, bem como o desequilíbrio nas relações de dependência são apontadas como fontes potenciais de tensão e conflito entre as partes (TIDSTRÖM, 2014).

Já o fator reciprocidade enfatiza relacionamentos formados com intenções de cooperação e coordenação, em contraste com a abordagem de poder. Nesta perspectiva, RIOs são mantidos pelo interesse de alcançar objetivos mútuos e benéficos para todos envolvidos (OLIVER, 1990), referindo-se ao fluxo simétrico de recursos nas interações (HALL, 2004). A reciprocidade é compreendida apenas pelas organizações envolvidas no RIO, pois transações interorganizacionais costumam envolver ativos particulares e interdependência de recursos, não sendo possível interpretar a reciprocidade somente pelo contexto social em que a interação entre organizações está inserida (BOEHS; SEGATTO-MENDES, 2007).

RIOs formados pelo fator eficiência são internamente orientados, visando diminuição de custos ou aumento de lucro (OLIVER, 1990). A Teoria dos Custos de Transação reflete motivações para formação dos RIOs por este fator, pois explica que a escolha da organização em desenvolver seus relacionamentos por meio das estruturas de mercado, hierarquia ou arranjo híbrido refere-se essencialmente à economia em relação aos custos da transação. Assim, a formação de RIOs será uma opção às organizações se oferecerem vantagens na coordenação e controle (WILLIAMSON, 1985).

Sobre relacionamentos formados pelo fator estabilidade, Oliver (1990) afirma que organizações, ao enfrentarem condições de incerteza em seu ambiente, tendem a gerenciar seus RIOs visando o alcance de certa previsibilidade e estabilidade em relação a terceiros e ao futuro. Finalmente, a autora explica que a legitimidade pode motivar a formação de RIOs devido necessidade de organizações transparecerem concordância com leis, normas, crenças e expectativas de natureza social e governamental, melhorando assim sua reputação e prestígio. RIOs motivados pela realização de projetos de caráter social refletem este fator.

Considerando características gerais dos RIOs, Hall (2004) afirma que a maneira como transações se estruturam entre organizações apresenta algumas dimensões críticas, quais sejam: formalização, padronização, frequência, reciprocidade e poder. Estas dimensões são úteis para que as organizações entendam e avaliem as transações desenvolvidas em seus relacionamentos, oferecendo suporte para a tomada de decisão em relação à viabilidade e possível continuidade de seus RIOs. As motivações apontadas por Oliver (1990) para formação dos RIOs podem exercer influência no desenvolvimento das transações. Apresenta-se, no Quadro 2, explicações sobre cada dimensão.

Quadro 2 - Dimensões das Transações em RIOs

Dimensão	Explicação
Formalização	O grau em que o RIO está amparado por recursos legais, como contratos e acordos formais.
Padronização	O grau em que o RIO se desenvolve da mesma maneira com diferentes atores (pode ser avaliado pelas regras e procedimentos que ditam o RIO).
Frequência	Refere-se à quantidade de vezes que um RIO ocorre em determinado período e a duração do relacionamento (curto ou longo prazo).
Reciprocidade	Reflete o nível em que o relacionamento é baseado na dependência mútua, referindo-se também à forma como se realiza o fluxo de recursos.
Poder	Sugere qual organização consegue influenciar mais o comportamento da outra. Está ligado à importância do relacionamento às organizações.

Fonte: Elaborado a partir de Hall (2004).

Para Hall (2004) a dimensão formalização, refere-se ao nível com que a interdependência entre organizações é governada por sanções oficiais, como as explícitas em contratos. Já sobre padronização, o autor afirma que se refere aos procedimentos utilizados nas transações, sendo a baixa padronização caracterizada por decisões que se alteram para cada caso em específico e a alta padronização representada por controles formais e rotineiros, como formulários e tabelas. Desse modo, sugere-se que quanto maior e mais complexas forem as organizações, mais padronizadas serão suas transações, ao contrário do que aconteceria com organizações menores e menos complexas.

Sobre a frequência, é afirmado que interações frequentes costumam representar maior importância aos envolvidos, já que aumentam o fluxo de recursos, relacionando-se também com níveis maiores de coordenação e conflito. Considerando a dimensão reciprocidade, Hall (2004) pontua que recursos podem fluir de maneira igualitária entre organizações ou de forma desequilibrada. Para o autor, a falta de reciprocidade favorece a assimetria de poder entre envolvidos, situação em que organizações menos poderosas desenvolvem dependência das detentoras do poder. Assim, a dependência mútua proporcionaria relacionamentos mais recíprocos. Ademais, é apontado na literatura acadêmica que a dependência unilateral é uma das fontes do oportunismo em relacionamentos deste tipo (KLOYER; HELM; AUST, 2019).

Por fim, a dimensão poder refere-se à condição de dependência assimétrica entre organizações, no sentido de que uma organização pode se beneficiar da posse de determinado recurso ou tecnologia para conseguir a submissão de outras organizações em dependência destes elementos (HALL, 2004). As relações de poder das interações interorganizacionais também podem ser determinadas previamente às interações, como no caso em que organizações recebem recursos de uma fonte central, tal qual um órgão do governo.

Atualmente, RIOs têm se caracterizado por níveis cada vez maiores de complexidade, haja vista o contexto de mundo globalizado e conectado por meio digital. Relacionamentos verticalizados tendem a serem substituídos por parcerias horizontais visando o trabalho conjunto e divisão de tarefas (VAN FENEMA; KEERS, 2018). Sugere-se que a cooperação entre organizações favorece criação de valor, excedendo os resultados que organizações alcançariam de forma isolada (VAN FENEMA; LOEBBECKE, 2014). Assim sendo, torna-se relevante apresentar os aspectos relacionados ao arranjo de cooperação interorganizacional.

2.1.1 Cooperação Interorganizacional

De acordo com Hall (2004), uma das formas possíveis de ocorrência de RIOs são parcerias ou alianças estratégicas, que podem compreender interdependência, além de ações de cooperação interorganizacional em busca de objetivos mútuos. Devido ao fato de a economia estar cada vez mais conectada, intensificou-se a realização de arranjos cooperativos, uma vez que estes podem oferecer vantagens para organizações que buscam atingir seus objetivos estratégicos sem depender exclusivamente de mecanismos de mercado (GUTALI et al., 2012).

Alguns dos motivos pontuados ao estabelecimento de RIOs cooperativos são constantes mudanças tecnológicas e necessidade de inovação, ambiente competitivo, além das estratégias utilizadas pelas organizações (RING; VAN DE VEN, 1992). Outros motivos apontados referem-se ao compartilhamento de custos e/ou riscos, possibilidade de acesso a recursos, economia de escala e necessidade de especialização (KUMAR; DISSEL, 1996), além de compartilhamento de oportunidades de mercados e combinação de recursos (VAN FENEMA; LOEBBECKE, 2014).

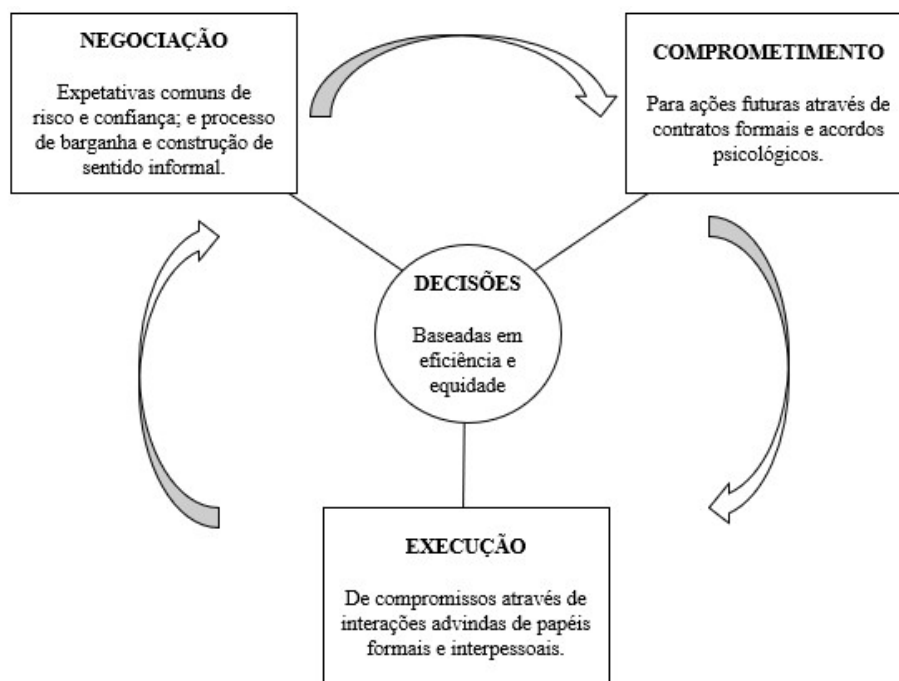
De acordo com Ring e Van de Ven (1994), processos referentes ao estabelecimento e desenvolvimento dos RIOs cooperativos podem ser interpretados por meio de um modelo cíclico. Essa perspectiva entende RIOs cooperativos como mecanismos socialmente planejados para ação coletiva, continuamente moldados por interpretações simbólicas dos envolvidos. O modelo cíclico compreende três etapas destes arranjos: negociação, comprometimento e execução. Essas fases interagem com decisões tomadas pelas partes ao considerar a eficiência e equidade percebida ao longo dos processos.

A etapa de **negociação** é caracterizada pelo desenvolvimento conjunto de expectativas acerca de motivações, investimentos e incertezas do potencial relacionamento cooperativo. O foco reside no processo formal de barganha dos envolvidos enquanto estes persuadem, argumentam e discutem os possíveis termos e procedimentos da parceria. Os procedimentos formais de barganha são acompanhados por processos psicossociais de construção de sentido que levam organizações a negociarem umas com as outras. A ocorrência destes dois tipos de processo é necessária à etapa de negociação, pois fornece informações sobre incertezas envolvidas, bem como direitos, deveres e expectativas das partes na ocorrência de um possível relacionamento (RING; VAN DE VEN, 1994).

Na etapa de **comprometimento**, termos da estrutura de governança da parceria se estabelecem, podendo estes serem codificados em contratos relacionais formais ou compreendidos através de acordos psicológicos, ou seja, por meio da compreensão de normas sociais referentes às premissas, direitos e obrigações das organizações. A depender do risco inerente à parceria e da inclinação dos envolvidos em basear o relacionamento na confiança, muitos dos termos poderão ser estabelecidos informalmente. No entanto, costuma-se, ainda assim, firmar um contrato formal para explicitar a concordância com os termos discutidos e evitar situações de equívoco advindas de má interpretação (RING; VAN DE VEN, 1994).

A concretização dos compromissos acordados ocorre na etapa de **execução**, momento em que é colocado em prática o necessário para executar o acordo entre as partes, como aquisição de materiais, distribuição de ordens aos empregados, pagamentos previamente acordados e demais atividades. Inicialmente, comportamentos que se baseiam no contrato formal utilizado reduzem a incerteza do relacionamento na fase de execução, uma vez que garantem a previsibilidade de algumas ações. Conforme interações interorganizacionais ocorrerem, indivíduos envolvidos tornam-se conhecidos e tendem a se basear mais em seus relacionamentos interpessoais do que relacionamentos derivados de seus papéis formais (RING; VAN DE VEN, 1994). Apresenta-se na Figura 3 o modelo cíclico proposto.

Figura 3 - Fases do Processo de Desenvolvimento dos RIOS Cooperativos



Fonte: Adaptado de Ring e Van de Ven (1994).

2.1.2 Mecanismos Contratuais em RIOs

Apesar dos potenciais benefícios derivados dos RIOs, organizações envolvidas neste tipo de arranjo enfrentam ameaça do oportunismo de seus parceiros, pois a cooperação mútua não ocorre naturalmente e não é facilmente fomentada (WILLIAMSON, 1985). Na intenção de antecipar o potencial para oportunismo e ocorrência de conflito, é comum que organizações utilizem mecanismos de governança contratuais para mitigar riscos do relacionamento, haja vista que contratos não são apenas ferramentas para aplicação dos acordos negociados, mas também elementos de estratégia que podem promover criação de valor e facilitar esforços cooperativos (LUMINEAU; MALHOTRA, 2010).

Lumineau (2014) afirma que, atualmente, existem dois focos principais na literatura acadêmica sobre contratos interorganizacionais, sendo eles: sua utilização como mecanismo de controle (LUMINEAU; MALHOTRA, 2010), em que a parte controladora do contrato utiliza de autoridade (WILLIAMSON, 1985) para definir regras e obrigações e; sua utilização como estrutura para guiar a coordenação entre organizações (MACNEIL, 1980), levando ao entendimento comum de metas e objetivos a serem alcançados conjuntamente. Logo, além de serem utilizados para funções de controle, contratos fornecem meios pelos quais organizações podem coordenar esforços e expectativas para com seus parceiros (MALHOTRA; LUMINEAU, 2011).

RIOs podem ser governados por tipos específicos de contratos, sendo um deles o recorrente. Para Ring e Van de Ven (1992), este tipo de contrato envolve trocas que se repetem, relativamente em curto prazo, e ativos de grau moderado de especificidade. As organizações se veem como autônomas, legalmente iguais, porém envolvidas em relacionamentos mais incorporados. Contratos recorrentes permitem que organizações construam confiança por meio da demonstração de normas de equidade e reciprocidade no relacionamento. Os autores apontam o contrato relacional como outro tipo de contratação possível, em que negociações também tendem a ser recorrentes, porém ocorrendo a longo prazo. Os produtos ou serviços desenvolvidos conjuntamente nas transações envolvem investimentos altamente específicos em empreendimentos que não podem ser totalmente controlados pelas partes antes de sua execução.

Por consequência, é argumentado por Ring e Van de Ven (1992) que envolvidos em contratos relacionais estão expostos a mais riscos do que organizações que utilizam a governança por meio de mercado, por exemplo, fazendo com que a existência de confiança seja necessária. Os autores explicam que ao transacionar repetidamente as partes tendem a depositar maior confiança de que seus parceiros não agirão de forma oportunista ao ter acesso a

informações. Logo, torna-se menos provável que organizações com histórico de transações bem-sucedidas sofram efeitos adversos da assimetria de informação, haja vista que as partes tendem a compartilhar informações que reduzam riscos tecnológicos ou comerciais entre si.

Em casos específicos de ausência de contrato formal, normas sociais e comportamentos derivados da confiança podem neutralizar eventuais efeitos negativos advindos da ausência de formalização do relacionamento (RING; VAN DE VEN, 1994). Sobre esse aspecto, Lumineau e Malhotra (2010) postulam que mecanismos de governança contratual e relacional não são mutuamente excludentes e, na prática, utilizam-se múltiplos mecanismos para garantir a coordenação e controle de arranjos cooperativos. Por fim, a utilização de diferentes mecanismos de controle, como contratos formais e informais, favorece a construção de estruturas complexas de governança, pois combina elementos das estruturas baseadas em mercados, hierarquias e formas híbridas de maneira complementar e alternativa (CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000).

2.1.3 Normas Sociais em RIOs

A noção de que normas sociais são importantes ao comportamento do ser humano ganhou atenção das ciências econômicas atualmente, conforme pontuado por Danilov e Sliwka (2016), pois existem evidências de que indivíduos têm suas escolhas influenciadas pelo comportamento observado de terceiros em situações idênticas. Existe a tendência de se evitar desvios das normas sociais vigentes, pois comportar-se de maneira diferente levaria ao surgimento de emoções negativas, como remorso ou vergonha. Baseada em experimentos laboratoriais, a autora sugere que escolhas contratuais revelam informações sobre normas sociais predominantes, além de moldar indiretamente o comportamento dos agentes, pois indivíduos podem reagir de maneira distinta ao saber que termos e condições de contratos basearam-se na observação prévia de seu comportamento.

No contexto interorganizacional, Cannon, Achrol e Gundlach (2000) colocam que normas sociais refletem expectativas em relação às atitudes e comportamentos das partes engajadas em trabalho conjunto e, por envolver apenas expectativas no lugar de rígidas exigências, facilitam a criação de um ambiente de cooperação ao negociar adaptações, favorecendo a continuidade do relacionamento. Normas sociais são, portanto, construções sociais nas quais há reconhecimento conjunto de que regras comportamentais existem e que tais regras caracterizam o que deve ser feito, sendo aplicáveis à situação de interesse. Nesse contexto, as explicações do

porquê acordos informais afetam o comportamento de indivíduos derivam do desejo de transparecer concordância com as normas sociais, além da aversão ao sentimento de culpa e à mentira (KRUPKA; LEIDER; JIANG, 2017).

Considerando essa perspectiva, são sugeridas por Macneil (1980) 28 tipos de normas de contratação relacionais. Este autor entende que a cooperação interorganizacional baseia-se na confiança, harmonia e normas sociais que garantem a continuidade dos relacionamentos. Posteriormente, essas normas foram organizadas por Cannon, Achrol e Gundlach (2000) em um conjunto de 5 normas sociais principais, quais sejam: flexibilidade, solidariedade, mutualidade, harmonização de conflitos e restrição no uso do poder. Os autores sugerem que, em conjunto, tais normas definem propriedades relacionais relevantes à dinamicidade do mercado, além de agirem como salvaguardas em relação à continuidade do relacionamento e à eventual ambiguidade das tarefas acordadas. Apresenta-se o detalhamento de cada uma das normas no Quadro 3.

Quadro 3 - Normas Sociais em RIOS Cooperativos

Norma	Detalhamento
Flexibilidade	Sugere que os RIOS cooperativos não são estruturas rígidas, podendo apresentar modificações na medida em que o mercado, as trocas e os lucros das partes apresentarem evolução.
Solidariedade	Refere-se à crença conjunta de que o sucesso virá do trabalho cooperativo conjunto <i>versus</i> a competição entre si, determinando que as parcerias se mantenham mesmo em face às adversidades e flutuações do mercado.
Mutualidade	Refere-se ao entendimento de que o sucesso de cada parte é uma função do sucesso de todos e que não se pode prosperar às custas do parceiro. Expressa o sentimento de responsabilidade conjunta.
Harmonização de Conflitos	Medida em que existe motivação e compromisso mútuo dos parceiros envolvidos no relacionamento em busca de fins cooperativos, facilitando a resolução de conflitos.
Restrição no uso de Poder	Refere-se ao controle em aproveitar-se da posição de barganha. Reflete a visão de que o uso do poder aumenta o potencial para conflitos em longo prazo, prejudicando a mutualidade e favorecendo a ocorrência do oportunismo.

Fonte: elaborado a partir de Cannon, Achrol e Gundlach (2000).

Apesar de normas sociais apresentarem aspectos positivos à gestão de RIOS, favorecendo a criação de confiança e harmonia no relacionamento, nem sempre utilizar acordos informais é indicado. Ring e Van de Ven (1994) apontam que em caso de discordâncias em relação aos termos, normas ou obrigações estabelecidas no relacionamento, acordo informais tornam-se pouco confiáveis, desfavorecendo a parceria uma vez que existe a ameaça do oportunismo em etapas posteriores de negociação, diminuindo a possibilidade de alinhamento dos objetivos.

2.2 Oportunismo na Cooperação Interorganizacional

Apesar de organizações utilizarem contratos formais e informais para facilitar a coordenação e controle dos RIOs, disputas e conflitos ainda podem emergir (MALHOTRA; LUMINEAU, 2011), mesmo em arranjos cooperativos (KUMAR; DISSEL, 1996), haja vista que a forma híbrida de relacionamento é bastante vulnerável à ocorrência do oportunismo. O comportamento oportunista é visto como uma característica inerente aos RIOs, especialmente considerando acordos contratuais, pois cada parte tem o direito de manipular sua contribuição e compromisso (LUO, 2006).

Segundo Luo (2006), em mercados emergentes, como o de *startups*, regulações governamentais possuem mais variação, informações são de difícil verificação e sistemas legais elaborados para proteger e garantir a execução dos termos de contratos formais são relativamente mais fracos. Logo, o autor argumenta que se torna amplo o espaço para que organizações envolvidas em RIOs de mercados com essa característica comportem-se de maneira oportunista, concordando com o ponto de vista de Williamson (1985) de que em situações em que o potencial ao oportunismo é elevado, os entes tendem a deixar de lado a cooperação e agir segundo seus próprios interesses.

Nesse sentido, Kloyer, Helm e Aust (2019) identificaram muitos estudos empíricos sugerindo mecanismos para deter o oportunismo entre parceiros, mas poucos estudos que investigavam determinantes do comportamento oportunista. Os autores confirmaram que quanto maior a assimetria de informação entre as partes, maior o potencial ao oportunismo da parte detentora da informação. A incerteza interna revelou-se como outra fonte potencial ao comportamento oportunista, pois quanto mais incertos forem os processos entre os envolvidos, maior a dificuldade de controle e coordenação entre as partes. Finalmente, a dependência unilateral aumenta o potencial ao oportunismo, devido ao estabelecimento de assimetrias de poder entre parceiros. Estas assimetrias favorecem o comportamento inapropriado da organização detentora do poder, seja este referente a informações, recursos ou conhecimentos.

O oportunismo 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” parceiros em um relacionamento. Para Luo (2006) esta definição é demasiadamente geral, uma vez que a discussão de Williamson sobre oportunismo refere-se a como este pode ser mitigado em formas diferentes de governança, tais quais mercado, forma híbrida e

hierarquias, sem um foco em específico. Assim, o autor apresenta uma definição voltada aos RIOs cooperativos referindo-se aos atos ou comportamentos realizados por uma das partes visando obter ganhos unilaterais em detrimento da outra, violando acordos explícitos ou implícitos, exercendo controle privado, retendo ou distorcendo informações, retirando promessas ou evitando obrigações, agindo de má fé em relação aos ganhos conjuntos.

Além de propor uma definição de oportunismo específica dos RIOs cooperativos, Luo (2006) o categoriza em intensidade forte, envolvendo violação de normas explícitas em termos, cláusulas ou condições de contratos formais e respectivos termos aditivos e; intensidade fraca, referindo-se às ações que violam normas relacionais não especificadas em contrato, mas incorporadas no entendimento comum dos membros em um relacionamento, prejudicando, por consequência, os interesses de outra parte. O autor explica que a categorização do oportunismo em forte e fraco não diz respeito à intensidade dos efeitos da ação oportunista, mas sim em quão facilmente observável e evidente é a ação, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Formas de Explicitação de Oportunismo

Tipo	Formas de Explicitação
Oportunismo de intensidade forte	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enganar a outra parte no compartilhamento crítico de informações, ✓ tomar posse de ativos que pertencem a todas as partes da cooperação; ✓ expropriar conhecimento ou tecnologia desenvolvida em conjunto; ✓ se apropriar do pessoal-chave / know-how do parceiro; ✓ não investir recursos, como tecnologias, experiência gerencial, capital ou talentos humanos, conforme exigido por contrato; ✓ trapacear no registro e divulgação de informações contábeis em busca de retornos ou dividendos unilaterais mais elevados; ✓ evadir obrigações contratuais na venda de produtos conjuntos, modernização de tecnologias ou construção de canais de distribuição; ✓ rescindir o contrato ou acordo sem o consenso do parceiro; ✓ não honrar os passivos contratuais ao realizar operações de colaboração ou atividades coletivas, tais como produção conjunta.
Oportunismo de intensidade fraca	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Não aderir aos compromissos acordados de maneira informal; ✓ realizar promessas orais desonestas; ✓ quebrar a tolerância mútua e regras de compartilhamento de conhecimento; ✓ ocultar recursos críticos necessários ao parceiro; ✓ permanecer despreocupado quando o parceiro estiver em dificuldade; ✓ restringir ou reter o esforço e cooperação para com o relacionamento; ✓ não aderir aos controles coletivos explícitos ou implícitos que regem o intercâmbio entre as partes; ✓ reagir desonestamente a renegociações ou mudanças contratuais; ✓ fazer esforços calculados para confundir e manipular informações ou divulgar informações incompletas para o parceiro.

Fonte: elaborado a partir de Luo (2006).

Luo (2006) aponta quatro consequências do oportunismo aos RIOs cooperativos. Primeiramente, intensificam-se os custos de transação, pois comportamentos encobertos em busca de ganhos unilaterais são de difíceis observação. Em segundo lugar, afirma-se que o oportunismo é um obstáculo para promover confiança na cooperação entre parceiros, podendo intensificar conflitos, enfraquecendo a base da colaboração. A terceira consequência refere-se ao fato de que o oportunismo aumenta a incerteza na coordenação, uma vez que ganhos conjuntos dependem da medida em que as partes desenvolvem o relacionamento cooperativo com sinergia. Por fim, dificulta-se o desenvolvimento da reciprocidade, pois torna-se difícil sustentar a parceria no longo prazo frente ameaças de risco moral.

Para Kumar e Dissel (1996) RIOs que se iniciam como empreendimentos cooperativos podem, às vezes, degenerar em conflito devido à ameaça do oportunismo. O autor explica que essa ameaça existe, pois a cultura gerencial de visão adversária de atores tais quais fornecedores, clientes, ou concorrentes em conjunto com a mentalidade de ganho de curto prazo, pode resultar em comportamento oportunista de um ou mais participantes do relacionamento. Esse comportamento, por sua vez, pode ser percebido pelo parceiro como uma traição, resultando na reação da parte lesada. Considerando que RIOs cooperativos podem ser descritos por meio da interdependência dos atores da parceria, os autores argumentam, ainda, que o nível da interdependência pode influenciar o potencial ao conflito, ou seja, conforme o nível de interdependência aumenta entre as organizações, aumenta-se também o potencial para o conflito e consequente necessidade de coordenação.

Em respeito ao conflito, Wall e Callister (1995) afirmam que esse fenômeno tem sido amplamente discutido pela literatura acadêmica considerando seus diferentes níveis e, em geral, definições sobre este fenômeno argumentam que este se refere ao processo pelo qual uma parte percebe que seus interesses estão sendo opostos ou negativamente afetados por outra parte. Esses autores enumeraram as potenciais causas para ocorrência do conflito interorganizacional, apresentando características individuais e interpessoais, uma vez que indivíduos realizam o papel de representantes de suas organizações durante a negociação e desenvolvimento do RIO. As causas listadas pelos autores são apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Causas do Conflito Interorganizacional

Tipo	Potenciais Causas de Conflito
Características Individuais	Personalidade, valores, objetivos, comprometimento, <i>stress</i> , raiva, desejo por autonomia.
Fatores Interpessoais	<p>Interface I – Percepções: de que a outra parte possui objetivos mais elaborados, de más intenções do parceiro em relação ao relacionamento e às normas previamente acordadas e/ou de que o comportamento do parceiro tem sido nocivo ao relacionamento, falta de confiança.</p> <p>Interface II – Comunicação: distorção de informações, ocorrência de desentendimentos, hostilidade, insultos.</p> <p>Interface III – Comportamento: realização de ações que desfavoreçam os resultados do parceiro, bloqueio do objetivo da outra parte, baixa interação e utilização demasiada do poder.</p> <p>Interface IV – Estrutura: proximidade, assimetria de poder, criação de interdependência, diferenças de status, preferências unilaterais.</p> <p>Interface V – Interações Prévias: falhas ou problemas para fechar acordos no passado, histórico de conflito anterior entre as partes.</p>

Fonte: adaptado de Wall e Callister (1995).

Em relação às características individuais, o impacto para ocorrência do conflito pode variar, dependendo da causa. Wall e Callister (1995) explicam que a personalidade, por exemplo, possui impacto menor à ocorrência de situações conflituosas se comparada aos valores. Esse fato pode ser explicado, principalmente, pela diferença cultural e consequentemente de valores entre países, estados ou regiões. Sobre os objetivos, quanto mais elevado for o comprometimento e a expectativa de determinado indivíduo com o objetivo traçado, mais provável será a ocorrência do conflito, uma vez que a tendência à flexibilidade será menor. Considerando as causas de teor emotivo, como o *stress* e a raiva, afirma-se que essas tendem a minar eventuais relacionamentos. Por fim, os autores explicam que o desejo por autonomia pode gerar conflito apenas quando for ameaçado por cobranças excessivas e que necessitem de comprometimento além do esperado previamente.

Sobre fatores interpessoais, Wall e Callister (1995) pontuam alguns aspectos em cada conjunto de causas. Na interface de percepções, é salientado que a percepção de intenções voltadas a violar normas de justiça e equidade é a que apresenta maior potencial à ocorrência do conflito. Quanto à interface comunicação, entende-se que a baixa qualidade de comunicação e consequentes mal-entendidos, bem como a alta qualidade de comunicação com foco em críticas de caráter destrutivo podem ambas levar a situações conflituosas. Em relação ao comportamento, a utilização demasiada de poder é a causa mais prevacente. Na interface de estrutura, a criação de interdependência apresenta o maior potencial para conflito, fato reafirmado por Kumar e Dissel (1996), haja vista que pode restringir ou redirecionar o

comportamento dos envolvidos, suas aspirações e resultados. Finalmente, é afirmado que após o primeiro contato entre as partes, interações posteriores serão influenciadas conforme experiências passadas.

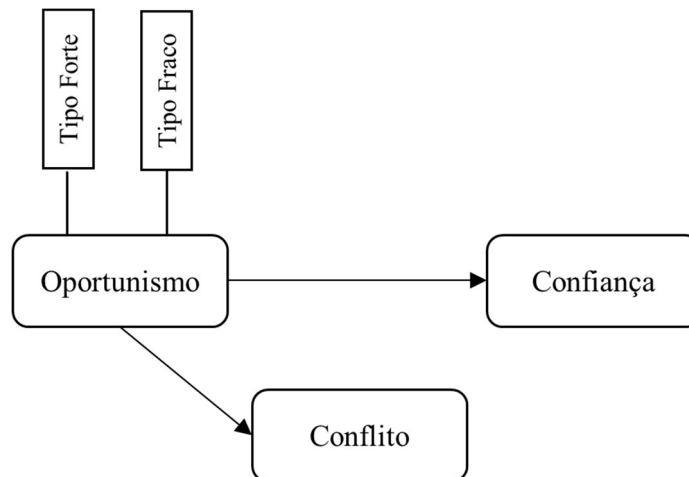
Nesse sentido, uma estratégia pode ser a de engajar-se em relacionamentos com parceiros mais próximos e com histórico de experiências positivas. Entretanto, é pontuado por Johnsen e Lacoste (2016) que, conforme as partes se aproximam, tornando o relacionamento mais estável, inconsistências podem vir à tona, desestabilizando o potencial de desenvolvimento do RIO, agravando a ocorrência de conflitos. Os autores explicam que este fato ocorre devido à intimidade criada, pois parceiros mais íntimos podem se sentir justificados em confrontar a outra parte do relacionamento com verdades prejudiciais sobre a parceria, criando danos difíceis de reparar. Logo, argumenta-se que RIOS podem ser caracterizados por uma mistura entre conflito e cooperação, já que não existe um limite claro entre RIOS que são conflitantes ou cooperativos (BENGTSSON; KOCK, 2000).

Lumineau et al. (2015), apresentaram tipos de conflito que ocorrem com mais frequência no contexto interorganizacional, sendo mais comum o de base na integridade *versus* competência. Segundo os autores, a visão de conflito com base em competência refere-se ao questionamento sobre habilidades ou conhecimento da organização parceira, enquanto o conflito baseado na integridade refere-se aos aspectos mais fundamentais relacionados ao comportamento do parceiro, envolvendo o conceito de oportunismo e desvio de normas devido ao comportamento antiético. Outra distinção da literatura dá-se entre conflito cognitivo e afetivo. Amason (1996) descreve o conflito cognitivo em termos positivos, uma vez que este é orientado à tarefa, com a intenção de encontrar a melhor maneira de alcançar objetivos em comum. Já o conflito afetivo é descrito pelo autor em termos negativos devido a tendência em focar as emoções e incompatibilidades pessoais dos indivíduos.

Mele (2011) discute o fato de o conflito ser usualmente percebido como negativo pois, em sua visão, este fenômeno refere-se à discordância de opinião e nem sempre os resultados de discordâncias são negativos. É afirmado pela autora que algumas situações conflituosas podem favorecer a criatividade e promover o debate, levando à inovação. Logo, a caracterização do conflito em positivo ou negativo dependeria do resultado das discussões e eventuais negociações entre as partes, ou seja, da forma como é feita a gestão do conflito. Os conflitos positivos, na visão da autora, seriam os que resultam no ganho de todas as partes envolvidas, permitindo a criação de valor. Já o conflito negativo resultaria em efeitos destrutivos aos envolvidos no relacionamento, desfavorecendo ou cessando o trabalho conjunto.

Como apresentado, as tipologias dos conflitos entre parceiros podem ser diversas. Uma das formas possíveis de análise do conflito ocorre por meio da utilização da Teoria da Agência, que se revela especialmente útil para casos de relacionamentos cooperativos que envolvem subcontratação.

Figura 4 - Relação entre Oportunismo e Conflito



Neste trabalho, o conflito será analisado sob a ótica de agência, como consequência principal do comportamento oportunista de uma das partes do relacionamento. Como apresentado, o oportunismo pode ser caracterizado como forte ou fraco, influenciando o estabelecimento de confiança no relacionamento e a ocorrência de conflito. A Figura 4 representa esse contexto.

2.3 Conflito Sob a Ótica de Agência

A definição do relacionamento de agência ocorre por meio da metáfora de um contrato em que uma parte contrata outra para executar serviços em seu nome, envolvendo delegação de poder de decisão ao contratado (JENSEN; MECKELING, 1976; EISENHARDT, 1989). Neste contexto, a parte contratante é denominada principal, enquanto o contratado é denominado agente. Para Daidj (2017), a Teoria da Agência reconhece a separação entre propriedade e controle das organizações, revelando uma das formas possíveis de relacionamento entre um principal e seus agentes. A autora explica que se utilizou esta teoria principalmente para análise de questões intraorganizacionais, sendo possível também utilizar seus conceitos para o

entendimento de outras formas contratação, como alianças interorganizacionais e relacionamentos de subcontratação.

Por meio da Teoria da Agência é possível entender como contratos facilitam a criação da cooperação entre parceiros assimétricos, considerando o enfoque em incentivos que estimulem a convergência de objetivos entre as partes (DAIDJ, 2017). Entretanto, em relacionamentos de agência parceiros tendem a trabalhar pelos próprios interesses, o que leva ao conflito da agência e à necessidade de monitoramento para que o principal contenha o potencial oportunismo de seus contratados (PANDA; LEEPSA, 2017). É relevante atentar-se a esse fato principalmente no contexto de parcerias interorganizacionais, pois organizações se mantêm legalmente autônomas e possuem seus próprios objetivos.

Para Jensen e Meckling (1976) se cada parte desejar maximizar seus ganhos, há motivos para acreditar que o agente nem sempre se comportará de acordo com os interesses do principal. Conseqüentemente, o principal pode minimizar a eventual divergência de interesses aplicando incentivos para aumentar a possibilidade de o agente comportar-se de maneira adequada, sendo que esta ação ocasiona custos de monitoramento em vez de limitar as irregularidades no comportamento do agente. Em geral, as partes precisarão arcar com custos de monitoramento e concessão de garantias contratuais, sendo impossível manter a relação de agência a custo zero. Os custos podem surgir em qualquer esforço cooperativo de duas ou mais partes, ainda que não exista um relacionamento do tipo principal-agente claramente definido.

Já Wiseman, Cuevas-Rodríguez e Gomez-Mejia (2012) flexibilizam a noção de interesses próprios que tem sido reforçada pelos modelos econômicos, sugerindo que tanto agente quanto principal terão variações em seus interesses, podendo estes coincidir ou não. Porém, nem sempre interesses distintos entre as partes refletiriam desejo único de maximização dos ganhos, haja vista que o contexto social em que o relacionamento está imerso, bem como aspectos relacionais que podem influenciar motivações das partes em relação aos seus objetivos. Desse modo, o comportamento oportunista do agente nem sempre envolveria ganhos financeiros, podendo referir-se ao desejo de adquirir mais poder ou à sua motivação intrínseca em relação a algum objetivo em específico.

Eisenhardt (1989) postula que a Teoria da Agência procura apresentar alternativas para dois problemas principais que podem ocorrer nos relacionamentos de agência. O primeiro deles surge quando (i) há conflito entre os interesses ou objetivos do principal e do agente e; (ii) quando for difícil ou oneroso para o principal realizar a verificação do trabalho do agente para saber se este tem feito o possível para favorecer seus interesses. O segundo problema pode

envolver o compartilhamento de risco que emerge quando as partes tendem a preferir diferentes ações, conforme suas preferências frente ao risco.

É explicado por Wiseman e Gomez-Mejia (1998) que a Teoria da Agência é caracterizada pela ênfase nas diferentes atitudes das partes perante o risco. O principal é visto como neutro ao risco, pois este possuiria mais artifícios para realizar diversificações em sua organização e contratação de agentes. Já o agente seria avesso ao risco no que se refere às decisões relacionadas à organização que o contratou, pois este costuma realizar trabalhos para apenas um ou poucos principais e não dispõem da possibilidade de muita diversificação. Logo, Eisenhardt (1989) pontua que o foco desta teoria consiste em determinar o contrato mais eficiente para o relacionamento de agência, conforme suposições sobre indivíduos, organizações e informações apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Visão Geral da Teoria da Agência

Características	Explicação
Ideia central	✓ O relacionamento do tipo principal-agente deve refletir a organização eficiente dos custos da informação e riscos envolvidos
Unidade de análise	✓ Contrato entre principal e agente
Suposições sobre o indivíduo	✓ Interesses pessoais e Aversão ao risco
Suposições sobre as organizações	✓ Conflitos entre os participantes ✓ Assimetria de informação entre principal e agente
Suposições sobre as informações	✓ Informação vista como commodity ✓ (Mercadoria que pode ser adquirida)
Problemas contratuais	✓ Problemas de agência: risco moral e seleção adversa ✓ Compartilhamento de riscos
Problema principal da teoria	✓ Principal e agente possuem diferentes objetivos e/ou diferentes propensões ao risco

Fonte: adaptado de Eisenhardt (1989).

Eisenhardt (1989) reitera que a Teoria da Agência se desenvolveu por meio de linhas de pesquisa específicas, dentre elas a positivista. Pesquisadores positivistas mantêm seu foco na identificação de situações em que as partes apresentam objetivos distintos para posteriormente descrever mecanismos de governança que diminuam a ocorrência do oportunismo dos agentes. Já a linha de pesquisa principal-agente, mais normativa, preocupa-se com a criação de uma teoria geral de agência que possa ser aplicada em diferentes contextos intra e interorganizacionais. Comparativamente, é uma linha de pesquisa mais abstrata e com maior rigor matemático que a positivista. A autora afirma, ainda, que uma distinção básica entre as duas linhas é que positivistas buscam identificar várias alternativas de arranjos contratuais,

enquanto a linha principal-agente indica qual dos contratos é mais eficiente, considerando variáveis como nível de incerteza, aversão ao risco e qualidade da informação.

Para Panda e Leepsa (2017), a linha de pesquisa principal-agente explica que o principal é neutro ao risco e visa obtenção de lucros enquanto agentes seriam avessos ao risco e interessados na obtenção de renda. Já a linha positivista, busca entender causas do problema de agência, bem como custos envolvidos. De qualquer forma, o foco da teoria encontra-se na utilização de contratos com base em comportamento *versus* resultados, utilizando um modelo em que assume objetivos conflitantes entre as partes e o agente apresentando maior aversão ao risco que o principal.

Pontua-se que no contexto de utilização do contrato com base em resultados o conflito de agência se caracteriza, haja vista que as partes podem possuir objetivos conflitantes e/ou o principal pode não conseguir determinar com certeza se o agente tem ou não se comportado de maneira oportunista (EISENHARDT, 1989). Pelo fato de ser impossível prever em contrato todas as contingências que podem ocorrer (DAIDJ, 2017), dois problemas emergem do conflito de agência, sendo eles o risco moral e a seleção adversa.

Eisenhardt (1989) pontua que o risco moral advém da falta de esforço por parte do agente, referindo-se às situações em que este se esquivava de obrigações anteriormente acordadas, não se esforçando como deveria na execução de seu trabalho. Este problema está relacionado com a noção de racionalidade do agente, uma vez que a Teoria da Agência não incorpora o aspecto de racionalidade limitada dos indivíduos. Assim, a interpretação é a de que os agentes são suficientemente racionais para se aproveitar de qualquer oportunidade resultante da elaboração de contratos incompletos (DAIDJ, 2017). O risco moral, então, refere-se à ação oportunista do agente que ocorre “após a assinatura do contrato em virtude da outra parte não observar o seu comportamento (KOETZ; KOETZ; MARCON, 2012, p. 620)”.

Já considerando a seleção adversa, o agente pode alegar ter certas habilidades quando é contratado, habilidades estas que em verdade não possui. Este problema surge devido à incapacidade de o principal verificar as afirmações do agente no momento da contratação ou no desempenho de seu trabalho, ocasionada pela assimetria de informação entre as partes (EISENHARDT, 1989). Logo, o desafio do principal reside em perceber os benefícios da cooperação com os agentes e, ao mesmo tempo, minimizar as perdas de produtividade ocasionadas pelos problemas de agência (BOSSE, PHILLIPS, 2016).

Outro problema que é derivado da utilização contratual refere-se ao compartilhamento de riscos. Eisenhardt (1989) afirma que resultados são apenas parcialmente influenciados por comportamentos, pois estão sujeitos à fatores externos que não são controlados pelas partes,

tais quais flutuações econômicas e desastres ambientais, podendo sofrer variações. Assim, ao decidir utilizar formas de contratação baseadas em resultados, o principal transfere risco ao agente, que é potencialmente avesso ao risco.

Daidj (2017) explica que, na Teoria da Agência, o principal precisa encontrar um mecanismo de incentivo ao bom comportamento do agente, ou seja, deve utilizar um conjunto de procedimentos que induzam os agentes a aceitar as consequências de suas próprias atividades. A autora exemplifica que esse mecanismo pode ser uma compensação monetária que incentivará o agente a adotar o melhor comportamento possível, bem como cláusulas contratuais de punição aos comportamentos não incentivados.

Wiseman, Cuevas-Rodríguez e Gomez-Mejia (2012) sustentam que devido à assimetria de informação entre as partes, algum mecanismo de governança pode se fazer necessário ao relacionamento de agência, mas não pelo fato de o agente ser universalmente oportunista e sim pela consequente dificuldade do principal em identificar quando os interesses do agente seriam distintos do seu. Assim, uma das proposições da linha de pesquisa positivista da Teoria da Agência é que contratos com base em resultado, além da utilização de sistemas de informação são efetivos para conter o oportunismo do agente (EISENHARDT, 1989).

Contratos com base em comportamento, como os que realizam o pagamento de salários periodicamente, são indicados quando o principal tem fácil acesso às informações sobre ações do agente. Já a utilização de contratos com base em resultados é indicada quando o principal não tem certeza sobre essas ações. Outra opção seria a de investir em sistemas de informação, pois estes oferecem ao principal a possibilidade de realizar o monitoramento das ações do agente, inibindo potenciais comportamentos oportunistas (EISENHARDT, 1989).

Em contraste com a estrutura de agência padrão, que foca no monitoramento de custos e alinhamento de incentivos, Pepper e Gore (2012) sugerem uma nova terminologia denominada Teoria da Agência comportamental que coloca o desempenho do agente e sua motivação no desempenho do trabalho como questões centrais. Os interesses das partes são mais propensos ao alinhamento quando os agentes estiverem motivados a realizar seu trabalho da melhor forma possível, dadas suas habilidades e oportunidades. Para os autores, a linha comportamental argumenta que o modelo de homem econômico responsável pelos fundamentos da Teoria da Agência positivista é simplista, necessitando de reconceituação. Atualmente, muitas têm sido as críticas de que esta teoria se baseia apenas em noções desconfiadas e pessimistas em relação à motivação e comportamento humano (EVANS; TOURISH, 2016).

A Teoria da Agência comportamental assume um modelo que pressupõe a racionalidade limitada, reconhecendo a importância do capital humano dos agentes (função da capacidade e

motivação do trabalho), permitindo desvios do modelo de escolha racional em relação à aversão ao risco, incerteza e injustiça e da motivação intrínseca e extrínseca (PEPPER; GORE, 2012). Para os autores, a racionalidade limitada define-se pelas limitações humanas em processar informações, tentativas de economizar o esforço mental por meio de atalhos e consequência advinda do fato de que a cognição e julgamento humano enfrentam erros e vieses. O Quadro 7 apresenta os detalhes da reconceituação das suposições sobre o homem econômico da linha comportamental em comparação ao homem econômico da Teoria da Agência positivista.

Quadro 7 - Reconceituações da Teoria da Agência Comportamental

Suposições	Homem Econômico Positivista	Homem Econômico Comportamental
Preferência de riscos do principal	Principal é neutro ao risco.	Mantém o padrão da teoria.
Função utilidade do agente	Interessado na obtenção de renda; Depende positivamente de incentivos pecuniários e negativamente do esforço.	Mantém o padrão da teoria, mas está sujeita a restrições de racionalidade, motivação, perda, risco e incerteza.
Racionalidade do agente	Agentes racionais.	Agentes possuem racionalidade limitada.
Motivação do agente	Entendida apenas de forma pecuniária.	A motivação é tanto intrínseca quanto extrínseca.
Preferência de riscos do agente	Avesso ao risco.	Agentes são avessos a perdas caso já estejam em condição de prejuízo, caso contrário, avesso ao risco.
Preferência por remuneração justa	Sem definição.	Agentes são avessos à injustiça.

Fonte: adaptado de Pepper e Gore (2012).

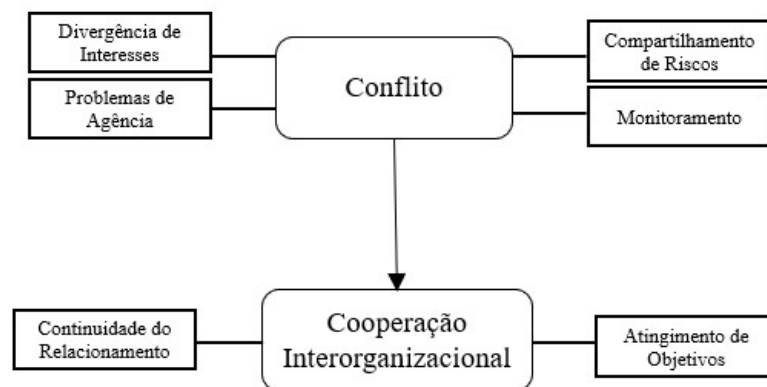
A Teoria da agência comportamental diferencia-se da estrutura de agência inicial em alguns termos principais. De acordo com Pepper e Gore (2012), enquanto a teoria positivista discute implicações dos custos de agência advindos do relacionamento entre principal e agente à firma, a teoria comportamental enfoca a relação entre custos de agência e desempenho do agente. Basicamente, o objetivo do contrato nesse caso seria otimizar o desempenho do trabalho do agente, dadas as restrições dos custos de agência. Além disso, os autores salientam que a Teoria da Agência assume que os agentes são racionais, avessos ao risco e interessados na obtenção de renda, enquanto a linha comportamental propõe um modelo com reconceituações do homem econômico, considerando a racionalidade limitada, aversão à perda, risco e incerteza (aversão sujeita às características subjetivas) e possibilidade de motivação além da pecuniária para realização do trabalho.

Outros autores que apresentam sugestões ao desenvolvimento da Teoria da Agência são Bosse e Phillips (2016) ao discutirem os interesses de cada parte. É ponderado que envolvidos em relacionamentos de agência buscam maximizar seus próprios interesses somente enquanto

as normas de justiça percebidas não forem violadas. Para os autores, esforços dos envolvidos em vias de maximizar a própria utilidade são influenciados por normas informais, tais quais as apresentadas por Cannon, Achrol e Gundlach (2000). Explica-se que ao perceberem tratamento justo em situações competitivas, ocorre uma “recompensa” dos atores por meio de comportamentos positivamente recíprocos. Já se percebem tratamento injusto, ocorre o “castigo” através de comportamentos negativos.

Nesse sentido, Ring e Van de Ven (1994) explicam a existência de dois tipos principais de incertezas com que gestores precisam lidar ao estabelecer RIOs cooperativos, sendo elas a incerteza em relação ao futuro e incerteza referente ao ato de fiar-se na confiança como contraponto aos problemas de seleção adversa e risco moral. Estes autores afirmam, ainda, que uma das causas de dissolução dos RIOs cooperativos advém da ocorrência de conflito e falta de confiança entre os parceiros, fenômenos que, paradoxalmente, derivam do excesso de formalização e mecanismos de controle utilizados.

Figura 5 - Relação entre Conflito e Cooperação Interorganizacional



Assim, neste trabalho, o conflito será analisado sob a ótica da teoria da agência, considerando sua relação com a cooperação interorganizacional. Em respeito ao conflito, seus elementos constituintes são a divergência de interesse entre as partes, existência de problemas de agência, compartilhamento de riscos e realização de monitoramento. Já a análise do sucesso da cooperação interorganizacional considerará a continuidade do relacionamento e o atingimento de objetivos propostos na cooperação. A Figura 5 apresenta esta relação.

2.4 Confiança

Beccerra e Gupta (1999) pontuam que a confiança tem sido estudada em diferentes ciências sociais, como economia e administração, além de contar com variabilidade de sua unidade de análise, podendo ser analisada entre indivíduos, organizações ou como característica geral da sociedade. Existe consenso, para os autores, sobre o fato de que algum nível de confiança é necessário para que a sociedade funcione adequadamente e, sendo assim, se dispor a confiar em outrem é visto como um aspecto importante à saúde do sistema social.

Ao considerar a confiança no contexto de relacionamentos interpessoais, McAllister (1995) apresenta a definição de que esta refere-se à medida em que determinada pessoa se dispõe a agir com base nas palavras, ações e decisões de outra pessoa. No contexto organizacional, em que indivíduos executam o trabalho de forma conjunta, é reconhecida influência da confiança na coordenação e controle de atividades, sendo um dos fatores determinantes para que atores interdependentes trabalhem cooperativamente de forma eficaz. Logo, evidencia-se sua importância nesse ambiente, sendo relevante entender como ocorre o seu desenvolvimento nos relacionamentos, bem como suas características.

McAllister (1995), desenvolveu um estudo empírico que confirmou a existência de duas dimensões específicas de confiança interpessoal: cognitiva e afetiva. O autor explica que a dimensão cognitiva se refere ao ato consciente do indivíduo escolher em quem confiar e sob que circunstâncias, baseando-se em seu conhecimento e no que considera ser uma boa decisão. Já a dimensão afetiva considera laços emocionais e sentimentais que existem entre indivíduos, referindo-se à expressão de cuidado com o bem-estar do próximo.

As dimensões de confiança relacionadas à competência e integridade também são apresentadas na literatura. Para Malhotra e Lumineau (2011), a habilidade percebida de que o parceiro se comportará ou desempenhará atividades como é esperado define a confiança com base em competência, ou seja, esta dimensão é relacionada aos conhecimentos técnicos do parceiro. Na dimensão integridade, Connelly et al. (2015) pontuam que são percepções sobre motivações, honestidade e caráter da outra parte que são a base da confiança, sendo a ênfase dada aos aspectos sociais e atitudinais de sustentação do relacionamento.

Zaheer, McEvily e Perrone (1998) também discutem sobre a importância da confiança no nível interorganizacional, uma vez que esta pode ser fonte de vantagem competitiva. Os autores testaram a distinção entre confiança interpessoal e interorganizacional, confirmando que os dois tipos são relacionados, porém referem-se a diferentes constructos. Enquanto a confiança do tipo

interpessoal refere-se à confiança de um agente em sua contraparte individual na organização parceira, a do tipo interorganizacional está relacionada à extensão de confiança depositada na organização parceira pelos membros de determinada organização focal. Existe a proposição de que para entender os motivos pelos quais organizações contam com a confiança para lidar com a incerteza requer atenção sistemática aos processos pelos quais relações interpessoais emergem, uma vez que essas relações podem moldar e modificar a estrutura dos relacionamentos cooperativos (RING; VAN DE VEN, 1994).

Portanto, pesquisas focadas no contexto interorganizacional, mas que examinam a confiança no nível individual deixam de captar efeitos institucionalizados da confiança interorganizacional. A simples agregação da confiança interpessoal como *proxy* à confiança interorganizacional ignora a influência do contexto social e interações dos indivíduos, bem como ignora as regras organizacionais que constroem e orientam os atores (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998). Regras organizacionais, normas e crenças funcionam como roteiros de desempenho que oferecem orientações sobre como pensar e se comportar ao agir dentro dos limites ou em nome da organização. A conformidade com as estruturas organizacionais fornece legitimidade aos atores, ao passo que desvios dessas prescrições podem ser contrabalançados por sanções (LUMINEAU; SCHILKE, 2018).

Logo, afirma-se que a confiança interorganizacional compreende três expectativas: de que se pode contar com determinado ator no cumprimento de suas obrigações, de que esse se comportará de maneira previsível e de que suas ações e negociações serão justas frente a possibilidade do oportunismo. Ao entender a confiança como expectativa e não uma convicção é possível se antecipar à incerteza futura, explicitando a possibilidade de traição, característica inerente à confiança. A confiança interorganizacional baseia-se, então, em confiabilidade, previsibilidade e imparcialidade (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

De maneira semelhante, Ring e Van de Ven (1994) apresentam duas interpretações possíveis de confiança interorganizacional, sendo que a primeira delas compreende a visão baseada em risco, em que se confia na previsibilidade de uma expectativa positiva ou negativa. Nessa interpretação, as partes envolvidas no relacionamento se protegem contra estados incertos da natureza, como a seleção adversa e o risco moral, por meio de formas contratuais que apresentem garantias e mecanismos de salvaguarda.

Já a segunda interpretação é baseada na confiança da boa vontade de outrem, visão que enfatiza a crença na integridade moral de terceiros. Essa crença desenvolve-se por meio de interações interpessoais que levam ao desenvolvimento de laços sociais e psicológicos, estabelecendo assim a concordância com normas mútuas, além da consideração de sentimentos

e amizade ao lidar com a incerteza. Essa interpretação se aproxima às dimensões de confiança afetiva e com base em integridade.

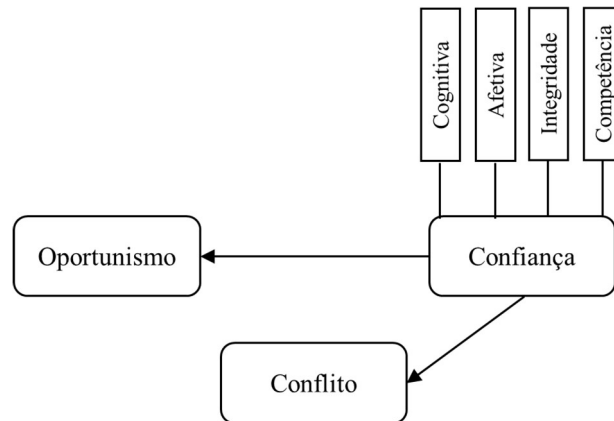
Beccerra e Gupta (1999) explanam que a existência de confiança sugere a disposição em aceitar riscos, tornando-se vulnerável às atitudes do parceiro. O risco de confiar emerge de duas características do contexto de qualquer relacionamento. Primeiramente, sabe-se que nem todos os atores terão a mesma atitude em relação à sociedade ou a outros indivíduos, ou seja, o contexto atitudinal é sujeito a variação. Existem atores com atitudes mais negativas e que podem ter maior propensão a mentir e trapacear. Em segundo lugar, dificilmente pode-se ter certeza de todas as atitudes da outra parte do relacionamento. Assim, são realizadas avaliações subjetivas das características de outras pessoas ou organizações, com base em informações limitadas e essas avaliações passam a constituir a base para o desenvolvimento da confiança.

Logo, a confiança diz respeito a um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a condição de vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outro (ROUSSEAU et al., 1998). Assim definida, a confiança distingue-se das dimensões subjacentes do julgamento de confiabilidade, que implicam atribuições sobre a outra parte do relacionamento ao longo de algumas características, como a integridade, por exemplo (MALHOTRA; LUMINEAU, 2011).

Para que a confiança possa surgir, tanto a existência de risco enquanto probabilidade percebida de perda quanto interdependência para o alcance de objetivos são condições necessárias. A conexão entre confiança e risco é derivada da reciprocidade do relacionamento, pois a tomada de risco cria a oportunidade para desenvolvimento de confiança, que conseqüentemente pode levar à nova tomada de risco se as expectativas comportamentais que levaram ao desenvolvimento inicial de confiança se confirmarem (ROUSSEAU et al., 1998). Adicionalmente, a natureza do risco e da confiança podem sofrer alterações conforme o nível de interdependência entre os parceiros variar. Novas parcerias podem contar com níveis de risco e confiança relativamente diferentes de níveis de relacionamentos mantidos a mais tempo.

Logo, relacionamentos com altos níveis de interdependência, bem como de confiança, podem facilitar negociações entre os parceiros. Isso acontece, pois negociações tornam-se menos dispendiosas, já que acordos passam a ser alcançados mais rapidamente à medida que as partes encontram consenso com mais facilidade. Ademais, a confiança também é benéfica à diminuição de assimetria informacional, já que favorece o compartilhamento mais aberto e honesto de informações no relacionamento (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998).

Figura 6 - Relação entre Confiança e Conflito

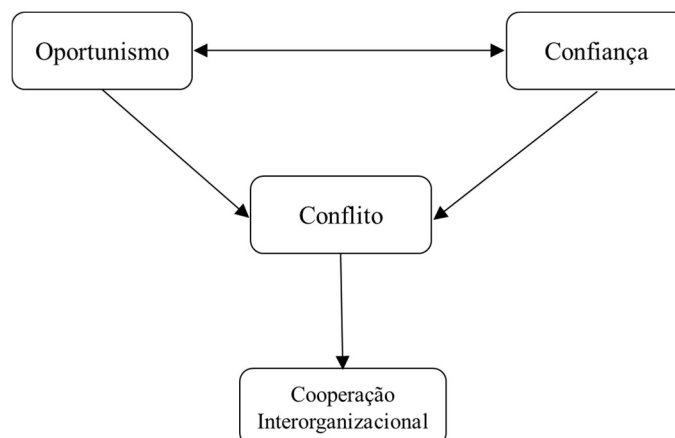


Assim, para este estudo, será considerada a relação da confiança com a diminuição ou aumento do oportunismo, tendo em vista as dimensões cognitiva, afetiva, de integridade e de competência. Como consequência, será analisado o impacto da existência ou ausência de confiança na ocorrência de conflitos do relacionamento mantido pelas organizações. Esse contexto é representado pela Figura 6.

2.5 Modelo Teórico

O modelo teórico a ser utilizado neste estudo apresenta a relação entre oportunismo e confiança e o consequente impacto destes últimos na ocorrência do conflito, analisado pela ótica de agência. Assim, a existência de conflito entre as partes está relacionada com o sucesso da cooperação, ou seja, com o desenvolvimento de projetos que possibilitaram o alcance dos objetivos traçados. A Figura 7 exemplifica tal modelo.

Figura 7 - Modelo Teórico



3. METODOLOGIA

Para viabilizar o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de caráter **qualitativo**. Creswell (2010) aponta que esta é uma forma de investigação interpretativa de dados que permite o desenvolvimento de um relato holístico, ou seja, um quadro complexo do problema estudado, envolvendo múltiplas perspectivas e fatores de determinada situação. Para Stake (2011) em pesquisas qualitativas, o raciocínio do pesquisador se baseia principalmente na percepção e compreensão humana. Logo, esse tipo de pesquisa pode ser caracterizado pela tentativa de compreensão em profundidade dos significados e das características situacionais do fenômeno de interesse (RICHARDSON, 1999).

Esta pesquisa classifica-se como **exploratória e descritiva**. Segundo Gil (2007), estudo exploratórios têm por finalidade desenvolver ou esclarecer conceitos e ideias, com objetivo de possibilitar a formulação de problemas ou hipóteses mais precisos para estudos posteriores. Esta classificação justifica-se pois é utilizada a literatura da confiança como complementar à Teoria da Agência, conforme sugestões dos teóricos da área, para captar evidências de aspecto relacional, até então negligenciadas em grande parte dos estudos sobre conflito interorganizacional. Já sobre pesquisas descritivas, o autor pontua que estudos com esse fim têm como objetivo a descrição de características de determinado fenômeno, que no caso deste estudo, refere-se ao conflito interorganizacional. Nesse sentido, o presente estudo irá explorar dados e descrever informações considerando um único ponto no tempo, podendo ser caracterizado como um estudo de **recorte transversal** (HAIR et. al., 2005).

A pesquisa qualitativa com fins descritivos é a mais adequada ao estudo do fenômeno de interesse, pois o conflito interorganizacional pode ser derivado de situações negativas e prejudiciais ao futuro da parceria. É apontado que a gestão de conflitos interorganizacionais deve ser realizada de maneira que não prejudique a habilidade das organizações envolvidas na parceria continuarem trabalhando em conjunto, visando garantir o desenvolvimento de um relacionamento benéfico para ambas as partes (KOZA; DANT, 2007). Assim sendo, torna-se relevante realizar o estudo profundo desta situação no contexto emergente de *startups*, uma vez que, para essas organizações, relacionamentos cooperativos podem fornecer a oportunidade de maior competitividade, além de facilitar avanços em pesquisa e desenvolvimento, acesso a novos mercados ou alcance de metas específicas (SEBRAE, 2014).

Foi utilizada a abordagem de estudo **múltiplos casos**. Para Yin (2005), o interesse por estudos de caso advém do desejo de compreender fenômenos sociais complexos. Para o autor, o estudo de caso define-se como uma investigação empírica de um fenômeno em profundidade, considerando o contexto do mundo real em que está imerso. Além disso, o autor pontua que uma das características desta abordagem se refere a possibilidade de consulta a múltiplas fontes de evidência para o entendimento do fenômeno. De forma similar, Gil (2007) pontua que estudos de caso se caracterizam pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo um conhecimento mais amplo e detalhado do fenômeno de interesse.

Sobre os estudos de caso múltiplos, Yin (2015) discute sua utilização para replicação literal, ou seja, visando encontrar resultados similares e; replicação teórica, visando a observação de resultados contrastantes entre os casos. A justificativa da escolha de estudo de múltiplos casos neste trabalho refere-se ao interesse em analisar e descrever a relação entre conflito e cooperação interorganizacional. Diferentes contextos de confiança e prática de oportunismo podem influenciar o resultado da interação entre conflito e sucesso e, por meio do estudo de múltiplos casos pode-se compreender como estes contextos e interações se desenvolvem, em uma visão comparativa. Salienta-se que estudos de caso múltiplos são em geral preferíveis ao estudo de caso único, já que pode haver aumento do benefício analítico quando se trabalha com mais de um caso, oferecendo assim maior confiabilidade da análise.

O objeto de análise desta pesquisa são projetos de cooperação entre *startups*, o que torna relevante apresentar uma breve discussão sobre este tipo emergente de organização e o contexto externo envolvido. No Brasil, o ato de empreender ainda ocorre, em sua maior quantidade, como forma de sobrevivência. Essa afirmação é corroborada por dados apresentados no Relatório Executivo sobre empreendedorismo no Brasil pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que anualmente realiza pesquisas sobre potenciais empreendedores das diferentes nações, bem como o potencial empreendedor global. De acordo com dados do GEM (2017), o faturamento obtido por 52% dos novos empreendedores do Brasil é considerado baixo, estando entre R\$ 1.000,00 e R\$ 12.000,00 reais ao ano.

Uma possível interpretação para esse dado advém da crise econômica que tem afetado o país nos anos recentes, já que essa pode exercer influência para que o ato de empreender torne-se uma opção quando o mercado de trabalho não se encontra em boa fase para absorver a oferta de mão-de-obra. Também é relevante salientar que 56,5% dos respondentes de pesquisas realizadas pelo GEM (2017) no Brasil, (1.120 indivíduos), afirmaram ter conhecimento de pessoas que se envolveram com a abertura de novos negócios nos 2 anos anteriores à realização da pesquisa, reforçando a cultura empreendedora do país.

Ao se falar do ato de empreender é importante atentar ao crescimento do número de *startups* no Brasil. Em dezembro de 2018 a Associação Brasileira de *Startups* (ABSTARTUP) contava com 10.136 desses empreendimentos associados em sua base. Este número representa um crescimento de 75,3% em 6 anos, haja vista que, em 2012, era possível encontrar 2.500 *startups* na base desta associação. Um mapeamento recente das comunidades de *startups* do Brasil identificou 209 destas organizações na cidade de Brasília. Esse tipo emergente de organização ainda se encontra em fase de construção de processos, elaboração de políticas e cultura interna e pode nem sempre contar com alternativas de gestão estruturadas para lidar com potenciais conflitos da cooperação interorganizacional.

Em um relatório sobre cultura da cooperação elaborado pelo Sebrae (2014), afirma-se que para negócios em fase inicial, como *startups*, trabalhar em conjunto é importante pois possibilita que os pequenos negócios alcancem mais facilmente objetivos que, de forma isolada, encontrariam dificuldades. Assim, decidiu-se analisar o processo do conflito na cooperação entre *startups*, com intuito de fornecer informações úteis aos empreendedores, por meio da descrição do processo do conflito interorganizacional oferecendo a possibilidade de que a gestão do conflito entre *startups* seja mais direcionada e eficaz.

Para os fins deste estudo, entende-se como *startup* uma organização nascente de base tecnológica, com potencial para a realização de inovações disruptivas, com capacidade de grande e rápido crescimento e escalabilidade de seus produtos (ABSTARTUP, 2018). Uma característica importante desse tipo de empreendimento refere-se ao contexto ambiental de extrema incerteza em que está imerso, gerando desafios aos empreendedores que ainda se encontram em fase de definição do posicionamento de seu negócio (BLANK, 2013).

3.1 Coleta de Dados

Foram compilados, em uma planilha de *Excel*, dados de contato de *startups* e aceleradoras do Distrito Federal, devido conveniência e possibilidade de acesso a organizações com sede na cidade de Brasília e arredores. Após, foram enviados e-mails às organizações com um convite para participação na pesquisa, o que gerou interesse de uma *startup* em colaborar com o estudo, possibilitando também a entrevista ao parceiro da cooperação. Em seguida, realizou-se contato por telefone, seguido do agendamento de visita presencial com três aceleradoras de *startups*. Após explicação sobre o funcionamento e interesse da pesquisa, duas aceleradoras aceitaram

colaborar por meio do intermédio com *startups* cadastradas em suas bases. As aceleradoras informaram empresas sobre a pesquisa e facilitaram o agendamento de nove entrevistas.

Por fim visitou-se um coworking, pois espaços de trabalho compartilhado costumam ser o único espaço disponível para muitas *startups* realizarem suas atividades. Nessa visita, ocorreram outras duas entrevistas. Ao todo, foram realizadas treze entrevistas, oito em formato de díades e cinco considerando a visão unilateral do entrevistado sobre projeto de cooperação em questão. Os perfis das *startups* participantes e dos respondentes podem ser visualizados no Quadro 8. As entrevistas foram realizadas entre os meses de julho e setembro de 2019, com duração média de 40 minutos cada.

Foram seguidos critérios de seleção das *startups* participantes do estudo. O primeiro foi o de finalização de estágios de incubação da ideia do negócio, ou seja, todas as *startups* já participam ativamente mercado. O segundo critério foi o de que as organizações possuíssem projetos desenvolvidos em conjunto com outras *startups*. Por fim, as *startups* precisavam estar em atividade atualmente, ou seja, não foram considerados os casos em que as atividades já haviam sido encerradas. Estas informações eram checadas no primeiro contato com o potencial entrevistado, além de terem sido informadas às aceleradoras que colaboraram com o estudo.

Quadro 8 – Perfil dos Entrevistados

Projeto	Ramo	Startup	Respondente				
			Cargo	Escolaridade	Idade	Sexo	
1	Financeiro	A	CEO	Superior Completo	52	Masculino	
		B		Pós-graduação	31		
2	Controle de Acesso	C		Superior Completo	28		
		D		Superior Completo	27		
3	Financeiro	E		CTO	Pós-graduação	38	Feminino
		F			Superior Completo	35	
4	Financeiro	G	CEO	Superior Completo	40	Masculino	
		H		Pós-graduação	55		
5	Esportes	I		Superior Completo	26		
6	Controle de Acesso	J		Superior Completo	29		
7	Educação	K		Superior Completo	34		
8	Serviços Públicos	L		Gerente Projetos	Pós-graduação		30
9	Educação	M	CEO	Pós-graduação	28	Masculino	

Durante a etapa de coleta de dados, buscou-se entrevistar os dois lados do relacionamento cooperativo, ou seja, a díade. Após a realização das entrevistas presenciais, era solicitado ao entrevistado o compartilhamento do contato da *startup* parceira ou a realização de intermédio

para agendamento da entrevista. Assim, além de entrevistas realizadas nas aceleradoras e no *coworking*, também aconteceram entrevistas nas dependências de algumas *startups*. Apenas uma entrevista foi realizada por meio de chamada de vídeo pelo aplicativo *WhatsApp*. Salienta-se que todas as entrevistas foram gravadas para apoiar a posterior transcrição dos dados.

Foram coletados dados primários para a análise do fenômeno de interesse, por meio de **entrevistas semiestruturadas** que, segundo Gil (2012), são desenvolvidas de forma espontânea, não estando sujeitas a um modelo único de interrogação, ou seja, a ênfase da entrevista pode ser modificada conforme o rumo da conversa com o entrevistado se alterar. Para Stake (2011), entrevistas são utilizadas para vários propósitos em pesquisas qualitativas, como para obter informações singulares e interpretações específicas dos entrevistados ou descobrir algo sobre algum fenômeno que o pesquisador não consegue observar por ele mesmo.

Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas para o estudo do fenômeno, pois estas permitem que o pesquisador aprofunde aspectos que julgue serem mais importantes, o que é um ponto positivo ao estudo do conflito entre atores, dada a potencial sensibilidade do tema, já que pode envolver o comportamento oportunista. As categorias de análise foram formuladas a partir de conceitos e definições apresentadas no referencial teórico deste trabalho, ou seja, cooperação, oportunismo, conflito e confiança, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Categorias ex-ante do Roteiro de Entrevista

Categoria	Subcategoria	Referências
Cooperação Interorganizacional	Características do Relacionamento	Oliver (1990); Hall (2004).
	Mecanismos Contratuais	Ring e Van de Ven (1992); Lumineau e Malhotra (2010).
	Normas Sociais	Macneil (1980); Cannon, Achrol e Gundlach (2000).
Oportunismo	Determinantes do Oportunismo	Luo (2006); Kloyer, Helm e Aust (2019).
	Tipos de Oportunismo	Luo (2006).
Conflito	Divergência de Interesses	Jensen e Meckling (1976); Eisenhardt (1989); Wiseman, Cuevas-Rodríguez e Gomez-Mejia (2012); Pepper e Gore (2012); Daidj (2017).
	Assimetria de Informação	
	Problemas de Agência	
	Compartilhamento de Riscos	
	Monitoramento	
Confiança	Cognitiva	McAllister (1995);
	Afetiva	Ring e Van de Ven (1994); McAllister (1995).
	Baseada em Competência	Malhotra e Lumineau (2011).
	Baseada em Integridade	Ring e Van de Ven (1994); Connelly et. al. (2015).

Formulou-se uma versão do roteiro de entrevista com base nas categorias e subcategorias apresentadas. Essa versão foi enviada para avaliação de 2 professores externos à Universidade de Brasília em maio de 2019, para que comentassem a pertinência e relevância das questões elaboradas e propusessem sugestões de melhoria. A seleção dos professores juízes considerou experiência de pesquisa sobre o tema cooperação interorganizacional, além da relevância de artigos publicados, conforme dados coletados no currículo Lattes. Os *feedbacks* recebidos possibilitaram a organização e adequação das perguntas e subcategorias da versão final do roteiro. As perguntas direcionadas às organizações em papel de principal ou agente foram adaptadas verbalmente, no momento da entrevista, sempre que necessário. A versão final do roteiro utilizado consta no Apêndice A.

3.2 Casos Estudados

Foram considerados 9 casos de cooperação entre *startups*. Destes, 4 foram analisados considerando a visão da díade e 5 com visão unilateral. Não foi possível entrevistar o parceiro da cooperação em todos os casos por dificuldades de agenda, pouco tempo disponível dos potenciais respondentes, além de desinteresse em participação na pesquisa. Ainda assim, optou-se por considerar as entrevistas unilaterais, haja vista que os dados coletados foram ricos em informações e detalhes sobre os projetos desenvolvidos. Nesta subseção são apresentadas características dos casos analisados, bem como das *startups* participantes dos projetos. Primeiramente serão apresentados os casos em díade e, em seguida, os casos de visão unilateral. O termo “projeto” será adotado como sinônimo do termo “caso”, assim como “aplicativo” será adotado como sinônimo do termo “produto”.

3.2.1 Projetos Analisados em Díades

O **projeto 1**, desenvolvido pelas *startups* A e B, refere-se à prestação de serviço de consultoria de qualidade e experiência do usuário em um aplicativo que oferece facilidades para realização de pedidos e pagamentos em restaurantes. O cliente tem a opção de realizar pedidos e pagar a conta pelo aplicativo sem necessidade de enfrentar filas. Atualmente, 10 estabelecimentos gastronômicos utilizam o aplicativo em Brasília. O desenvolvimento,

validação e comercialização do aplicativo no mercado foi de responsabilidade da *startup A*, ou seja, ela é a detentora da ideia do negócio. Já a *startup B* realiza como atividade principal desenvolvimento de aplicativos, consultorias relacionadas à qualidade e experiência de usuário em aplicativo, além de executar projetos paralelos no setor público.

Entre os anos de 2017 e 2018 aconteceu o desenvolvimento do aplicativo pela *startup A*. Nesta fase inicial, houve problemas com a tecnologia utilizada e experiência de usuários que testaram o aplicativo. Os feedbacks recebidos apontavam dificuldade na visualização completa da plataforma e pouco entendimento da lógica a ser seguida no aplicativo para finalizar pedidos e transações de pagamento. Por meio da indicação de um conhecido em comum das duas empresas, o CEO e sócio da *startup A* foi apresentado ao também CEO e sócio da *startup B*, para negociar um contrato de prestação de serviço de consultoria de experiência do usuário.

Além de prestar consultorias, a *startup B* desenvolveu sua própria tecnologia relacionada a aplicativos, sendo também uma fornecedora desta tecnologia para outras *startups*. A prestação de serviço do contrato inicial foi bem avaliada pela *startup A*, que percebeu no sócio da *startup B* grande competência técnica e de gestão, além de perfil empreendedor. Após a finalização do contrato de prestação de serviço, o sócio de B foi convidado a integrar a estrutura societária da *startup A*. Assim um novo contrato foi negociado, em que o sócio de B passou a responder por 6% de participação na *startup A* e investir mensalmente determinada quantia na empresa, participando também de reuniões e decisões estratégicas sobre o produto.

O **projeto 2**, desenvolvido pelas *startups C* e *D*, refere-se ao fornecimento de tecnologia desenvolvida por *C* para que *D* explore um nicho de mercado diferente. A *startup C* desenvolveu uma tecnologia de controle de acesso a portas e portões por aplicativo, com foco em clientes corporativos que locam imóveis por curtos períodos, coworkings e escritórios. O sócio da *startup D* possuía, antes de iniciar a *startup*, um espaço compartilhado de estudos e estava em busca de uma tecnologia que facilitasse o acesso de seus clientes aos armários disponibilizados para guardarem seus materiais, pois até então era necessária a utilização de chaves e cadeados. Ao saber da tecnologia desenvolvida por *C*, o sócio da *startup D* entrou em contato para não só utilizar a tecnologia e possibilitar a seus clientes o acesso aos armários por aplicativo, mas também para propor a abertura de uma nova *startup* que construísse e comercializasse armários automatizados utilizando a tecnologia de acesso por aplicativo.

Apesar de manter o foco em controle de acesso a portas e portões, a *startup C* já havia tentado construir armários com tecnologia de acesso por aplicativo. Entretanto, pelo fato de possuir uma quantidade reduzida de funcionários que pudessem se dedicar ao novo projeto, o resultado não foi eficiente e a ideia foi abandonada estrategicamente. Ao receber a proposta do

sócio da futura *startup* D, percebeu a oportunidade de participar, ainda que indiretamente, de um projeto de automatização de armários, o que poderia favorecer seu negócio e trazer novos clientes. A atuação de C no projeto ocorreu por meio de fornecimento da tecnologia e de espaço físico para construção dos armários, além de mentoria para o desenvolvimento da *startup* D.

A *startup* D foi criada especificamente para trabalhar a partir da tecnologia de acesso já desenvolvida por C. Apesar da relação de dependência em relação à tecnologia e interesse comum em construção e comercialização de armários automatizados, C não possui participação societária na *startup* D. As empresas são independentes, sem relação de hierarquia ou controle de suas atividades internas. Porém, existe a ciência mútua de que uma empresa pode favorecer a entrada do produto da outra em um mesmo cliente, ainda que em momentos distintos. Atualmente, os armários automatizados são utilizados em uma instituição de ensino de Brasília, em um coworking da região e em um cliente corporativo de São Paulo.

O **projeto 3**, desenvolvido pelas *startup* E e F, refere-se ao desenvolvimento do aplicativo utilizado por F em seu negócio. Por meio deste aplicativo, não é necessário que o cliente espere em filas de supermercado para realizar o pagamento de compras, já que pode listar os produtos que pretende comprar no aplicativo, fotografando o código de barras, e efetuando o pagamento em seguida. A *startup* E teve a ideia do produto e, após receber uma indicação, contratou a *startup* F para realizar o desenvolvimento de um protótipo para validação no mercado. De maneira similar ao projeto 1, antes mesmo do término do primeiro projeto as partes negociaram 30% participação societária do então sócio de F na *startup* E, onde este assumiu a função de diretor de tecnologia da informação (TI). Atualmente, o aplicativo é utilizado em uma rede regional de supermercados do Distrito Federal e em outra rede regional no Rio Grande do Norte.

A sócia fundadora da *startup* E deixou sua carreira de 12 anos em gestão de um sistema cooperativo financeiro para iniciar o negócio. Ciente de que não possuía a competência técnica necessária para realizar o desenvolvimento de um aplicativo, buscou por indicações de *startups* que poderiam ajudá-la. Era de seu interesse encontrar um sócio com experiência em TI para integrar o corpo societário de sua *startup*, no entanto, a proposta não partiu dela e sim da própria *startup* F que comunicou o interesse na sociedade e iniciou as negociações.

A *startup* F foi criada após a falência de uma empresa anterior de um de seus sócios. Seu foco de atuação refere-se à prestação de serviço de desenvolvimento de softwares para outras *startups*. Após a falência do negócio anterior, os sócios da *startup* F entraram em consenso de que realizariam uma proposta de sociedade a outra *startup* quando trabalhassem em um projeto que apresentasse potencial de ganho de renda passiva, conforme escalabilidade do negócio. Assim, um dos sócios F integra, também, o corpo societário de E. Atualmente, apesar do

envolvimento assíduo em atividades da *startup* E, projeto paralelos continuam sendo desenvolvidos na *startup* F. Adicionalmente, F não investe capital na *startup* E, sendo seu investimento considerado em termos de mão-de-obra técnica.

O **projeto 4**, desenvolvido pelas *startups* G e H, refere-se ao desenvolvimento do aplicativo utilizado no negócio de H. O aplicativo, similar à proposta da *startup* E, otimiza a escolha e pagamento de produtos em estabelecimentos comerciais, evitando que o cliente enfrente filas, além de permitir a divisão de valor a ser pago com outros usuários. O sócio da *startup* H possuía experiência apenas com gestão de pagamentos e, por meio de uma indicação, contratou a *startup* G para desenvolver o protótipo de seu produto. Desde o início do relacionamento já foram negociados 3 contratos de prestação de serviço, haja vista que a *startup* H não tem interesse em realizar sociedades com outras *startups*.

O sócio majoritário da *startup* H deixou sua carreira de 25 anos em instituições financeiras para iniciar sua própria empresa de pagamentos por aplicativos. Com sua ideia, H foi vencedora de um programa de incentivo ao empreendedorismo por meio de *startups* e, após receber investimento financeiro, seu sócio buscou outra *startup* para desenvolver o software de seu produto, uma vez que não possuía competência técnica para tal atividade. Atualmente, a *startup* H está iniciando a fase de testes do aplicativo desenvolvido em estabelecimentos de Brasília que se interessaram pela tecnologia.

Todo o desenvolvimento e manutenção do sistema do aplicativo é realizado por G, conforme previsto em contrato. O sócio fundador da *startup* G iniciou o negócio após decidir mudar de carreira, deixando o ramo de arte e focando no desenvolvimento de software. Na época da pesquisa, a *startup* G tinha apenas poucos meses desde sua criação e já trabalhava em 4 projetos diferentes, entre eles o projeto com a *startup* H. Como diferencial, a *startup* G aposta em um nível de preço abaixo do praticado no mercado, tendo sido bastante procurada por potenciais novos clientes. As duas *startups* realizam suas atividades no mesmo local, um coworking, o que facilita a interação. O principal interesse de G é o de propor a participação societária na *startup* H, visando o potencial ganho de renda passiva.

3.2.2 *Projetos Analisados com Visão Unilateral*

O **projeto 5** foi desenvolvido pela *startup* I com uma *startup* de São Paulo. O produto da *startup* I é um aplicativo de campeonatos de futebol que oferece uma plataforma de formação e gerenciamento de campeonatos do meio esportivo. Por meio do aplicativo, o usuário pode

também se cadastrar como atleta e usufruir de cupons de desconto em lojas de artigos esportivos, além de receber informações específicas deste ramo. A *startup* está há dois anos no mercado e desde sua criação tem sido cuidadosa com o estabelecimento de relacionamentos cooperativos, pois dificilmente encontra parceiro que compactuam com suas visões de futuro.

O projeto com a *startup* de São Paulo foi motivado pelo interesse da *startup* I em integrar em seu aplicativo o sistema de transmissão de jogos desenvolvido pelo parceiro. A parceria teve início porém não teve continuidade, pois assim que se iniciaram as tentativas de integração foram identificados uma série de problemas operacionais. A *startup* parceira não possuía funcionários com a competência técnica necessária para integrar os dois sistemas, que eram bastante diferentes entre si, o que tornaria o processo moroso e oneroso. Dessa forma, ambas as partes decidiram adiar o projeto de integração para outro momento oportuno no futuro.

O **projeto 6**, desenvolvido pela *startup* J com outra *startup* do Distrito Federal, refere-se ao fornecimento de tecnologia de controle de acesso para utilização integrada no sistema comercializado pelo parceiro. A *startup* J mantém o foco no mercado de acesso a condomínios residenciais, possuindo na época da pesquisa aproximadamente 30 condomínios do Distrito Federal cadastrados como clientes e utilizando sua tecnologia. Os sócios fundadores das *startups* se conheceram em uma feira de negócios tecnológicos voltados ao controle de acesso e, neste mesmo dia, iniciaram negociações de uma possível parceria.

A *startup* parceira comercializa e gerencia sistemas de portarias de condomínio de forma remota, sem a necessidade de contratação de porteiros. A tecnologia da *startup* J é oferecida como uma opção adicional no aplicativo do sistema para que condôminos possam oferecer chaves de acesso para convidados, entretanto a marca da *startup* J não é exibida no aplicativo do parceiro. A *startup* J não possui interesse em realizar outros relacionamentos como esse, já que pretende investir em seu próprio produto e exibir sua própria marca, mas entende que esta foi uma boa oportunidade para impulsionar seu negócio no início.

O **projeto 7** foi desenvolvido pela *startup* K, que monta e adequa impressoras 3D para suporte ao ensino em escolas. O sócio fundador possui 10 anos de experiência em gestão de projetos, de forma que quando iniciou seu empreendimento recebeu uma proposta de parceria de outra *startup* do mesmo ramo, criada por um antigo colega de trabalho. O parceiro ofereceu espaço físico para montagem das impressoras, além de suporte para encontrar investidores interessados na ideia da *startup* K, uma vez que o sócio da *startup* parceira possuía amplo conhecimento de empresários do ramo de educação. Outra obrigação do parceiro era voltada à comercialização das impressoras. Em contrapartida, a *startup* K oferecia sua competência técnica sobre gestão de projetos, colaborando com o desenvolvimento do produto do parceiro.

O produto da *startup* parceira foi totalmente desenvolvido, porém não foi encontrado investidor com interesse na ideia da *startup* K, sendo que o sócio desta última afirma que, em verdade, a *startup* parceira priorizou encontrar investimento para si mesma, não honrando o compromisso acordado inicialmente. Dessa forma, a *startup* K decidiu por encerrar o relacionamento com o parceiro e continuar o negócio de maneira isolada, trabalhando em espaços compartilhados, como coworkings. É importante ressaltar que o parceiro possuía participação societária na *startup* K e obrigações formalizadas em contrato. No entanto, a *startup* K não procurou executar o contrato, optando apenas pela finalização da parceria.

O **projeto 8** foi realizado pela *startup* L, envolvendo a prestação de serviço de desenvolvimento de software. Esta *startup* é focada no ramo de *business to business* (B2B), realizando como atividade principal o desenvolvimento aplicativos para outras *startups*. A *startup* parceira trabalha com um sistema de gerenciamento de exames ocupacionais para o serviço público e, por meio de uma indicação, procurou a *startup* L para contratar o serviço de desenvolvimento. Por envolver o setor público, o aplicativo a ser desenvolvido possui diversas especificações diferenciadas, tendo sido a *startup* L a única empresa que aceitou participar do projeto. Além deste, a *startup* L está envolvida em outros 5 projetos de consultoria de imagem e design e desenvolvimento de software voltado a *startups*.

A gerente de projetos e sócia da *startup* L deixou a carreira na área de arquitetura para abrir a *startup* em conjunto com outros 4 sócios. Diferentemente de outros projetos considerados por este estudo, a *startup* L não tem interesse em propor sociedade à *startup* parceira em vias de facilitar o ganho de renda passiva. Inicialmente, a empresa está focando no desenvolvimento de softwares e aplicativos para outros negócios, mas planeja, após ter o retorno do capital investido, trabalhar no desenvolvimento de seu próprio produto. As parcerias são entendidas apenas como contratos de prestação de serviço.

Finalmente, o **projeto 9**, desenvolvido pela *startup* M, refere-se à utilização de tecnologia voltada ao ramo de educação desenvolvida por uma *startup* de São Paulo. A tecnologia da *startup* M tem como objetivo facilitar a construção de trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses, tendo como principais clientes instituições de ensino superior e professores universitários que desejam oferecer a ferramenta a seus alunos. Na plataforma, é possível realizar a escrita e edição completa do documento, além de possibilitar a visualização em tempo real das atualizações pelo professor. A tecnologia da *startup* parceira é acoplada como um serviço adicional e complementar à plataforma oferecida pela *startup* M a seus clientes.

Os parceiros se conheceram durante uma visita para oferecerem seus produtos a um cliente potencial, ou seja, encontravam-se no papel de concorrentes. A *startup* M possui mais tempo de experiência no mercado e estrutura mais desenvolvida. Assim, além utilizar a tecnologia da *startup* parceira em sua plataforma, também está sendo negociado um contrato comercial para a venda de um produto que as partes desenvolveram em conjunto com objetivo de abrir mercado para a venda da plataforma mais ampla. Neste contrato comercial, estão previstos percentuais de comissão para a *startup* de São Paulo, considerando cada unidade vendida do produto. A *startup* M possui toda a sua operação baseada em parceria com outras empresas, inclusive no que tange à manutenção e atualização de sua plataforma.

3.3 Procedimentos de Análise de Dados

Inicialmente, foi realizada a **análise de conteúdo** das entrevistas. Para Richardson (1999), esta consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos utilizados para estudar materiais qualitativos, onde toda comunicação envolvendo transferência de significados de um emissor a um receptor pode ser objeto de análise. É afirmado por Bardin (1977) que a análise de conteúdo por categorias é a mais antiga e a mais utilizada. O processo desta técnica consiste em dividir o texto em categorias, seguindo um reagrupamento lógico. É contabilizado o número de vezes que cada categoria incide nos dados para entender particularidades do desenvolvimento do fenômeno de interesse (SILVERMAN, 2009). Foi utilizado este tipo de análise de conteúdo, baseando-se nas categorias *ex-ante* definidas.

Procedeu-se com a análise de conteúdo para possibilitar a organização dos dados e posterior utilização da **Análise Qualitativa Comparativa**, ou *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), conforme termo em inglês, para analisar a influência da presença ou ausência das categorias definidas no sucesso e insucesso dos projetos desenvolvidos entre as *startups*. Segundo Ragin (1987), a QCA estuda objetos no contexto da teoria dos conjuntos, analisando associações por meio de testes lógicos, de acordo com princípios de álgebra booleana. As equações resultantes destes testes são interpretadas em termos de necessidade e suficiência de suas categorias para a presença ou ausência de determinado resultado. O Quadro 10 exemplifica como pode acontecer essa interpretação.

Quadro 10 – Interpretação de Suficiência e Necessidade.

Equação Hipotética	Interpretação
$A * C + B * c \rightarrow Y$	Não há causa necessária ou suficiente
$A * C + B * C \rightarrow Y$	C é necessário, mas não suficiente
$A * C \rightarrow Y$	A e C são necessários, mas não suficientes
$A + B * c \rightarrow Y$	A é suficiente, mas não necessário
$B \rightarrow Y$	B é necessário e suficiente

Fonte: adaptado de Ragin (1987).

Cabe ressaltar a utilização de operadores lógicos na representação das equações. Conforme equações hipotéticas do Quadro 10 e já esclarecido por Ragin (1987), interpreta-se que a letra em formato maiúsculo indica presença de determinada categoria ou resultado na equação e, em formato minúsculo, indica ausência. Já os sinais “+” e “*” são interpretados como “ou” e “e”, respectivamente. A expressão “ $\rightarrow Y$ ” indica que determinada equação implica no resultado Y. Logo, a equação “ $A * C + B * C \rightarrow Y$ ” pode ser lida como: a presença de A e C, ou, a presença de B e C implica no resultado Y. Neste caso, C é uma condição necessária, pois está presente nas duas partes integrantes da equação, mas não é suficiente, já que está sempre em conjunto com outra condição.

É sugerido na literatura que a utilização da QCA é indicada, primordialmente, à análise de números pequenos a medianos de casos (RIHOUX; MARX, 2013). Ao todo, 9 casos foram analisados, o que está de acordo com essa sugestão. Por ser tratar de uma análise comparativa, a QCA possibilita amplo entendimento do fenômeno de interesse no contexto da cooperação entre *startups*. As categorias e subcategorias definidas foram analisadas considerando o modelo teórico completo proposto neste trabalho e também considerando as influências que as categorias exercem entre si no modelo.

Os trechos de fala associados a cada categoria, organizados durante a fase da análise do conteúdo dos dados, foi utilizada como insumo à dicotomização de dados da QCA e pode confirmar e expandir as conclusões desta última. A utilização de diferentes técnicas contribui ao rigor da análise empregada. Salienta-se que a utilização de diferentes técnicas de análise de dados, ou triangulação “dentro do método”, reduz o risco de viés das conclusões do estudo ou ainda de limitações advindas da utilização de uma única técnica, aumentando a credibilidade dos resultados apresentados (MAXWELL, 1996). Apresentam-se, a seguir, os detalhes da operacionalização da análise de conteúdo e da QCA.

3.3.1 Operacionalização das Análises

Seguindo a esquematização de Bardin (1977), a análise de conteúdo foi operacionalizada em três fases: pré-análise, análise do material e tratamento e interpretação dos resultados. Na pré-análise foi realizada uma primeira leitura completa das transcrições das entrevistas para sinalizar trechos de falas importantes ao estudo do fenômeno de interesse. Para tanto, foram consideradas as categorias determinadas *ex-ante*, conforme apresentado no Quadro 9 e, ainda nessa fase, iniciou-se o mapeamento de possíveis novas categorias a serem consideradas. Durante a pré-análise o interesse foi procurar por similaridades e diferenças entre projetos estudados e iniciar a interpretação inicial do conteúdo das entrevistas.

Na fase de análise do material, as entrevistas foram novamente lidas e falas foram organizadas em uma planilha do software *Microsoft Excel*, iniciando a codificação do material. Para esta etapa, Bardin (1977) pontua que é preciso definir quais elementos do texto serão considerados e aborda os conceitos de unidade de registro, referindo-se ao segmento de conteúdo que será considerado para análise e categorização, e unidade de contexto, que diz respeito à unidade de compreensão para codificar a unidade de registro. Adotou-se, no presente trabalho, a frase como unidade de registro e o tema como unidade de contexto. As frases das respostas dos participantes foram então analisadas e codificadas na planilha do *software Microsoft Excel*, conforme a categoria a que pertenciam, considerando o tema abordado.

Na última fase da análise de conteúdo, tratamento e interpretação, utilizou-se ainda o *software IRAMUTEQ 0.7* para auxiliar o tratamento quantitativo dos dados. Camargo e Justo (2013) afirmam que a utilização de *softwares* para apoiar a análise de dados textuais está cada vez mais presente em estudos das áreas Humanas e Sociais, já que estes facilitam a análise de conteúdo ao fornecerem a organização dos dados. Para possibilitar a utilização do IRAMUTEQ foi necessário ajustar um único documento com todas as entrevistas, denominado *corpus*, com sinalizações de linhas de comando por meio de quatro asteriscos (****) entre cada nova entrevista para a correta separação e tratamento dos dados pelo *software*.

Foram realizados ajustes nos textos das entrevistas, conforme sugestões de Salviatti (2017). Foram eliminados do *corpus* sinais como aspas, cifrão, porcentagem, reticências, travessão, negrito e itálico. A formatação do texto obedeceu ao estilo de texto corrido, sem mudança de linha, e as palavras compostas foram unidas por *underline*. Procedeu-se com a padronização de siglas, padronização de numerais em forma de algarismos, eliminação de expressões de autoafirmação, além de revisão gramatical do texto. O arquivo foi editado no *software Microsoft Word*, gravado no formato .txt e codificado em Unicode UTF-8 para correta

importação no IRAMUTEQ. Após importação do *corpus*, procedeu-se com três análises: Estatísticas Textuais, Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e Análise de Similitude.

Salviatti (2017) explica que a análise de estatísticas textuais fornece resultados gerais sobre o *corpus*, como número de textos e segmentos de textos, frequência de palavras, e classificação gramatical. O IRAMUTEQ fornece a opção de utilizar a lematização em suas análises, ou seja, emprega-se o processo de deflexionar a palavra para determinar seu lema, como no caso em que as palavras “tiver”, “tenho” e “tinha” são interpretadas a partir do lema “ter”. Para as análises deste trabalho, foi utilizada a lematização. Quanto à classificação gramatical, foram considerados para as análises verbos, substantivos e adjetivos.

Sobre a CHD, conforme método de Reinert, Salviatti (2017) aponta que esta busca por classes de segmentos de textos de vocabulário semelhantes entre si, mas diferente de segmentos de textos de outras classes. É afirmado pela autora que a CHD é uma das análises mais importantes fornecidas pelo IRAMUTEQ, haja vista que esta parte da lógica de correlação para apresentar um esquema hierárquico de classes. Assim, obtêm-se classes de palavras associadas entre si, considerando significância que se inicia com o valor de $\chi^2 = 3,80$ (qui-quadrado).

Por fim, a análise de similitude possibilita o entendimento da estrutura de construção do texto, tomando como base a teoria dos grafos. Esta teoria advém da matemática e estuda relações entre objetos de um conjunto. No IRAMUTEQ, esta análise apresenta um grafo que explicita a ligação entre as palavras do *corpus* analisado (SALVIATTI, 2017). Adotou-se como padrão a utilização de palavras com frequência superior a 10 no *corpus* textual. Essa decisão foi tomada para facilitar a visualização do grafo e também manter o foco da análise nas palavras mais repetidas pelos entrevistados, ou seja, mais representativas do contexto. Após o término da análise de conteúdo, procedeu-se com a QCA.

Foi considerada a necessidade de coleta de dados em projetos de sucesso e de insucesso, para que a comparação entre os casos fosse melhor explorada. Foram selecionados 7 casos de sucesso da cooperação entre *startups* e 2 de insucesso. Para mensurar o sucesso ou insucesso dos projetos, considerou-se a visão subjetiva dos entrevistados sobre o desempenho do projeto, em termos de preferência, ou não pela continuidade do relacionamento em conjunto com a percepção de atingimento dos objetivos pelos quais optou-se pela cooperação inicialmente. Essas percepções foram mapeadas a partir dos resultados da análise de conteúdo.

A QCA pode ser utilizada em sua forma mais clássica, como proposto por Ragin (1987), empregando condições dicotômicas por meio dos valores 0 e 1, que representam total ausência ou total presença de determinada categoria nos dados de interesse, respectivamente. Esta análise é denominada crisp-set (csQCA) e busca, por meio da dicotomização de variáveis e posterior

geração e análise de uma tabela-verdade, obter fórmulas lógicas que sejam representativas para a presença ou ausência de determinado resultado.

Posteriormente, surgiram propostas que permitiram maior flexibilidade na atribuição de valores às variáveis. Ragin (2000) sugeriu a fuzzy-set (*fsQCA*), que permite condições intermediárias, ou seja, atribuição de valores entre o intervalo 0 e 1, em diferentes graus de pertencimento. A *csQCA* é indicada para estudos em que a quantidade de casos analisados é de pequena a média, enquanto a *fsQCA* pode ser utilizada em grandes quantidades de casos (RIHOUX, 2006). Logo, os 9 casos selecionados foram analisados utilizando a *csQCA*.

Às categorias atribuíram-se valores de 0, para ausência da categoria no projeto e; 1 para presença. Similarmente, foi atribuído o valor 0 para projetos de insucesso e, 1 quando de sucesso. Adotou-se por “presença da categoria no projeto” a evidenciação de determinada categoria por meio de trechos de fala dos entrevistados. Como explicado na etapa de análise de conteúdo, realizou-se a evidenciação e categorização dos trechos de falas dos participantes em planilha do software *Microsoft Excel* e esta foi utilizada como insumo à fase de dicotomização.

Os dados foram importados no software Tosmana 1.61 (Tool for Small N Analysis). Este software de análise comparativa é uma opção gratuita e que permite a análise comparativa de dados, conforme a opção dicotômica adotada neste trabalho (*csQCA*). Os resultados das análises realizadas por meio do software Tosmana 1.61 forneceram equações minimizadas conforme lógica booleana utilizada de base na *QCA*. Para cada resultado, buscou-se suporte e contextualização na análise de conteúdo das entrevistas.

Salienta-se que o *output* do software Tosmana 1.61 apresenta informações que explicam determinadas escolhas realizadas pelo pesquisador. A letra “R” se refere aos remanescentes lógicos, ou seja, configurações causais sem instâncias empíricas. Conforme pontuado por Rioux e De Meur (2009), remanescentes lógicos podem ser removidos de equações completas, objetivando a apresentação de equações menores, ou seja, parcimoniosas. A letra “C”, por sua vez, representa que foram encontradas contradições. Como explicado por Betarelli Junior e Ferreira (2018, p. 101), estas referem-se a “linhas em que os casos a elas pertencentes não compartilham o mesmo escore de pertencimento no conjunto resultado”, ou seja, não é possível definir se a linha contraditória é suficiente para a presença ou ausência de determinado resultado.

Neste estudo foi seguida uma das sugestões de Schneider e Wagemann (2012) para tratar contradições, que consiste na inclusão das linhas contraditórias no processo de minimização booleana, para que a equação resultante represente, ao menos, as condições que tornam determinado resultado possível. Para possibilitar a leitura das equações lógicas advindas da

csQCA, apresenta-se, no Quadro 11, a legenda para cada categoria da planilha utilizada de insumo às análises realizadas no *software* Tosmana 1.61.

Quadro 11 – Legenda csQCA.

Abreviação	Categoria ou Componente	Possibilidades	Presença / Ausência
CONF INT	Confiança Baseada em Integridade	Presença (1) ou Ausência (0)	A / a
CONF COG	Confiança Cognitiva		B / b
CONF AFE	Confiança Afetiva		C / c
OPO FOR	Oportunismo Forte		D / d
OPO FRA	Oportunismo Fraco		E / e
ASS INF	Assimetria de Informação		F / f
DEP UNI	Dependência Unilateral		G / g
INC INT	Incerteza Interna		H / h
CON COM	Conflito Baseado em Competência		I / i
CON COG	Conflito Cognitivo		J / j
CON AFE	Conflito Afetivo		K / k
CON AGE	Conflito de Agência		L / l
DESEMP	Desempenho da Cooperação Interorganizacional		Sucesso (1) ou Insucesso (0)

Fonte: baseado em Dias (2015).

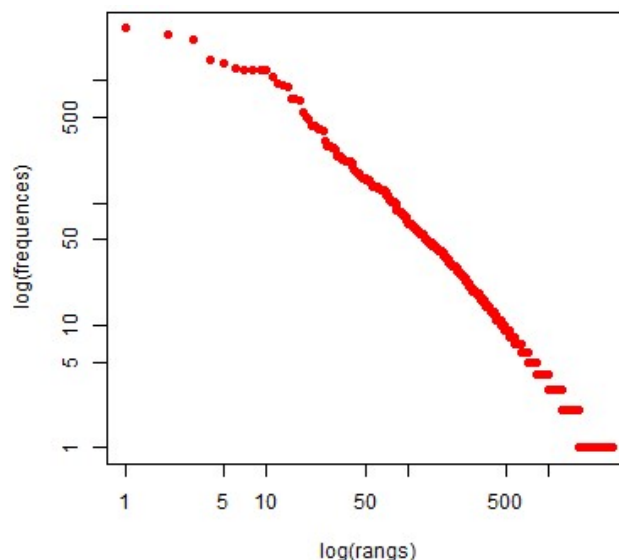
No Quadro 11 são apresentadas abreviações utilizadas para se referir a cada categoria ou componente considerados na planilha de dicotomização de dados utilizada na csQCA a partir da análise de conteúdo das entrevistas. Foi considerada a possibilidade de atribuição do valor (1) para presença da subcategoria ou componente no projeto, analisada por meio de evidenciação em trechos de fala dos entrevistados e; (0) para ausência da subcategoria ou componente. Para o desempenho do projeto foi considerado (1) para sucesso e (0) para insucesso. Por fim, para cada categoria, ou condição, atribuiu-se uma letra representativa que, maiúscula, representa a presença (1) e, minúscula, a ausência (0) da condição conforme resultados do *software* Tosmana 1.61.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos frente à teoria, os resultados da pesquisa. Os dados seguem a ordem de apresentação dos objetivos específicos apontados. Serão apresentadas, neste capítulo, estatísticas textuais do *corpus*, CHD, análise de similitude, trechos de falas dos participantes da pesquisa, assim como expressões derivadas das análises realizadas por meio da QCA. De início, apresentam-se as estatísticas textuais do *corpus* geral analisado por meio do IRAMUTEQ.

Foram considerados à análise 13 textos, ou seja, 13 entrevistas e estas foram separadas pelo software em 1468 diferentes segmentos de texto de aproximadamente 3 linhas, dos quais 1409 (95,98%) foram aproveitados. Foram contabilizadas 52148 palavras e, destas, 4614 referem-se a formas distintas. O número de hápax, que se refere às palavras de ocorrência única, foi de 2231, ou 48,35% das formas distintas que compõe o *corpus*. A Figura 8 apresenta a lei de zipf aplicada ao *corpus* geral analisado neste trabalho. Esta lei refere-se à relação observada entre a frequência de determinada palavra em um texto e a posição desta na lista total de palavras quando ordenadas de acordo com suas frequências.

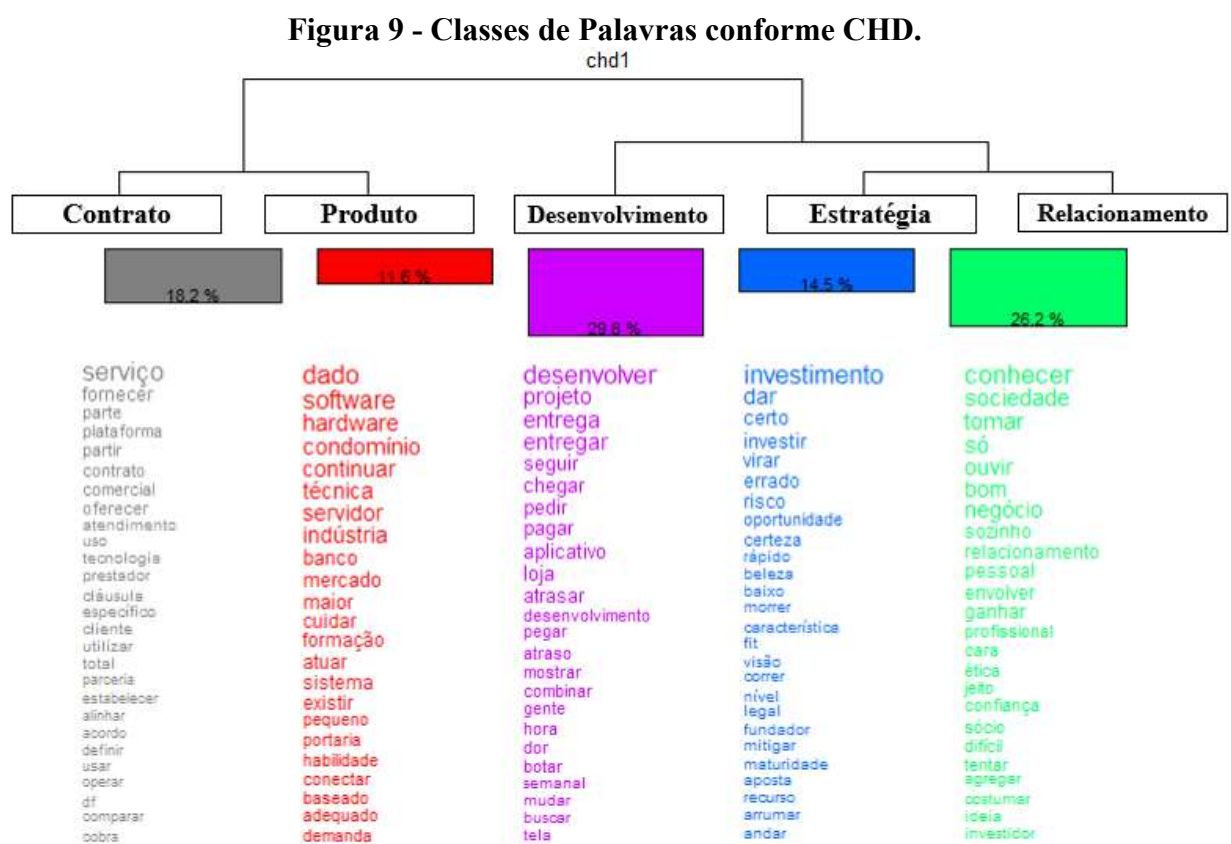
Figura 8 - Lei de Zipf.



A Figura 8 apresenta, no eixo vertical, o registro das frequências com que cada palavra foi contabilizada no *corpus*. Já no eixo horizontal, é apresentada a quantidade de termos. Logo, interpreta-se que poucas palavras representam frequências altas, sendo responsáveis por grande parte das ocorrências identificadas. Por outro lado, muitas palavras apresentam baixa frequência, como já evidenciado pelo número de hápax, aproximadamente metade das

ocorrências distintas que compõe o *corpus* foram mencionadas apenas 1 vez. A partir dessa análise foi possível filtrar as palavras a serem consideradas na CHD e na análise de similitude, pois grande parte das ocorrências se referiram a artigos, conjunções e preposições que não ofereceriam relevância semântica.

Assim, para a realização da CHD e da análise de similitude foram considerados substantivos, adjetivos e verbos. O *corpus* foi categorizado em 5 classes distintas, conforme Figura 9. Os valores percentuais descritos correspondem ao percentual de segmentos de textos pertencentes a cada categoria, considerando o total de 1409 segmentos de textos aproveitados.



A Classe 1, intitulada “**Produto**”, compreende 11,6% dos segmentos de texto do *corpus* analisado, ou seja, 163 do total de 1409. Esta classe constitui-se por palavras do intervalo entre $\chi^2 = 3,96$ (apoio) e $\chi^2 = 68,44$ (dado). Algumas das palavras desta classe são “*software*” ($\chi^2 = 62,95$), “*hardware*” ($\chi^2 = 53,78$), “*técnica*” ($\chi^2 = 46,19$), “*servidor*” ($\chi^2 = 46,06$), “*mercado*” ($\chi^2 = 43,88$), “*sistema*” ($\chi^2 = 36,0$) e “*habilidade*” ($\chi^2 = 30,66$). Os segmentos de texto têm foco em especificidades do produto desenvolvido pelas *startups*, em geral tecnologias utilizadas por meio de aplicativos. Todas as *startups* envolvidas nos projetos analisados iniciaram relacionamentos cooperativos com objetivo de desenvolver produtos ou realizar melhorias e

avaliações em produtos já desenvolvidos. O Quadro 12 apresenta alguns segmentos de textos desta classe.

Quadro 12 - Segmentos de Texto da Classe “Produto”.

Projeto	Startup	Segmento de Texto
2	C	A gente criou uma plataforma baseada na nuvem esse é um dos nossos diferenciais.
2	D	A empresa parceira tem o sistema, ela foi a criadora e quem desenvolveu o sistema.
6	J	Eles não têm conhecimento aprofundado de software e hardware para cobrar a gente.
6	J	Software nunca fica fechado, sempre vai ter que sofrer evoluções e atualizações.
9	M	Desde o primeiro dia existiram parcerias para desenvolver e vender o software.

A Classe 2, “**Contrato**”, compreende 18,2% dos segmentos de texto do *corpus* analisado, ou seja, 256 do total de 1409. Nesta classe contabilizam-se palavras do intervalo entre $\chi^2 = 4,07$ (gestão) e $\chi^2 = 67,44$ (serviço). Algumas palavras que compõe essa classe são “fornecer” ($\chi^2 = 63,69$), “plataforma” ($\chi^2 = 52,51$), “contrato” ($\chi^2 = 48,4$), “tecnologia” ($\chi^2 = 36,94$), “cláusula” ($\chi^2 = 38,99$), “cliente” ($\chi^2 = 34,32$) e “utilizar” ($\chi^2 = 30,47$). Nesta classe é abordada uma das formas concepção dos relacionamentos analisados, que ocorre por meio da visão de fornecimento. Conforme os segmentos de texto classificados nesta classe, a parceria é uma contratação que visa o fornecimento de uma tecnologia, com foco no valor que pode ser entregue ao cliente, como pode ser observado no Quadro 13.

Quadro 13 - Segmentos de Texto da Classe “Contrato”.

Projeto	Startup	Segmento de Texto
2	C	Nosso posicionamento foi o de fornecer a tecnologia para o negócio dele.
4	G	Temos uma cláusula no contrato de que pode parar o desenvolvimento quando quiser.
4	H	No contrato não mexemos, talvez a gente vá mexer agora pra adicionar mais trabalhos.
5	I	Eu tento realmente entender o que o meu cliente quer e o que ele precisa.
6	J	A gente já contratou serviços de outras <i>startups</i> e nós também somos contratados.

A Classe 3, “**Relacionamento**”, compreende 23,6% dos segmentos de texto do *corpus* analisado, ou seja, 369 do total de 1409. Nesta classe contabilizam-se palavras do intervalo entre $\chi^2 = 4,06$ (problema) e $\chi^2 = 40,88$ (conhecer). As palavras principais que compõe essa classe são “sociedade” ($\chi^2 = 35,45$), “ouvir” ($\chi^2 = 31,47$), “negócio” ($\chi^2 = 28,63$), “sozinho” ($\chi^2 = 24,02$), “relacionamento” ($\chi^2 = 23,69$), “pessoal” ($\chi^2 = 23,31$) e “ética” ($\chi^2 = 19,83$). Essa classe apresenta segmentos de textos sobre criação e desenvolvimento de confiança e conflitos, salientando aspectos positivos e negativos destes nos relacionamentos desenvolvidos, como pode ser observado no Quadro 14. Também são abordados os motivos pelos quais *startups*, inicialmente parceiras, podem ser chamadas para compor a sociedade da empresa.

Quadro 14 - Segmentos de Texto da Classe “Relacionamento”.

Projeto	Startup	Segmento de Texto
1	A	É muito raro eu vou fazer alguma coisa sozinho, eu sempre gosto de ouvir opiniões, não tem discordância no sentido de embate, tem as opiniões colocadas.
1	B	Se a sociedade pode vir a viabilizar, então isso é algo positivo pra gente.
2	D	Parceria é lindo até começar a incomodar só um pouquinho o outro.
3	F	Ela viu o sentimento de pertencimento que a gente tinha e por isso que deu mais segurança pra ela chamar pra sociedade.
6	J	A confiança está no papel, mas a que a confiança começa um pouco antes, nessa questão pessoal.

A Classe 4, “**Estratégia**”, compreende 14,5% dos segmentos de texto do *corpus* analisado, ou seja, 204 do total de 1409. Nesta classe contabilizam-se palavras do intervalo entre $\chi^2 = 4,09$ (cooperação) e $\chi^2 = 124,44$ (investimento). Algumas das principais palavras que compõe essa classe são “investir” ($\chi^2 = 69,45$), “errado” ($\chi^2 = 57,95$), “risco” ($\chi^2 = 54,85$), “oportunidade” ($\chi^2 = 48,61$), “certeza” ($\chi^2 = 38,72$), “rápido” ($\chi^2 = 33,35$) e “visão” ($\chi^2 = 27,33$). Esta classe apresenta segmentos de texto voltados à estratégia do negócio, em que são feitas afirmações sobre investimentos e gerenciamento de risco. O relacionamento com outra *startup* é visto como uma oportunidade ganhos, como pode ser observado no Quadro 15.

Quadro 15 - Segmentos de Texto da Classe “Estratégia”.

Projeto	Startup	Segmento de Texto
1	A	A gente está fechando parcerias em investimentos que vão turbinar o nosso negócio.
1	B	A última empresa que a gente não entrou foi vendida no ano passado por 30 milhões.
2	D	A visão não é financeira, é estratégica.
3	F	Você acaba indo pro <i>board</i> e acaba tendo essa visão mais de longo prazo.
7	K	Não tem como a gente, em certa fase da vida, não correr riscos irracionais.

Por fim, a Classe 5, intitulada “**Desenvolvimento**”, compreende 29,6% dos segmentos de texto do *corpus* analisado, ou seja, 417 do total de 1409. Esta classe constitui-se por palavras do intervalo entre $\chi^2 = 3,97$ (feedback) e $\chi^2 = 39,58$ (desenvolver). Exemplos de palavras dessa classe são “projeto” ($\chi^2 = 33,38$), “entrega” ($\chi^2 = 32,6$), “seguir” ($\chi^2 = 28,4$), “pedir” ($\chi^2 = 26,98$), “pagar” ($\chi^2 = 25,53$), “aplicativo” ($\chi^2 = 25,0$) e “atrasar” ($\chi^2 = 22,38$). Esta classe apresenta segmentos de texto sobre o processo de desenvolvimento de produtos. É evidenciada a rotina deste processo, bem como o modo com que o desenvolvimento foi gerenciado ao longo do tempo nas parcerias analisadas. O Quadro 16 apresenta alguns exemplos.

Quadro 16 - Segmentos de Texto da Classe “Desenvolvimento”.

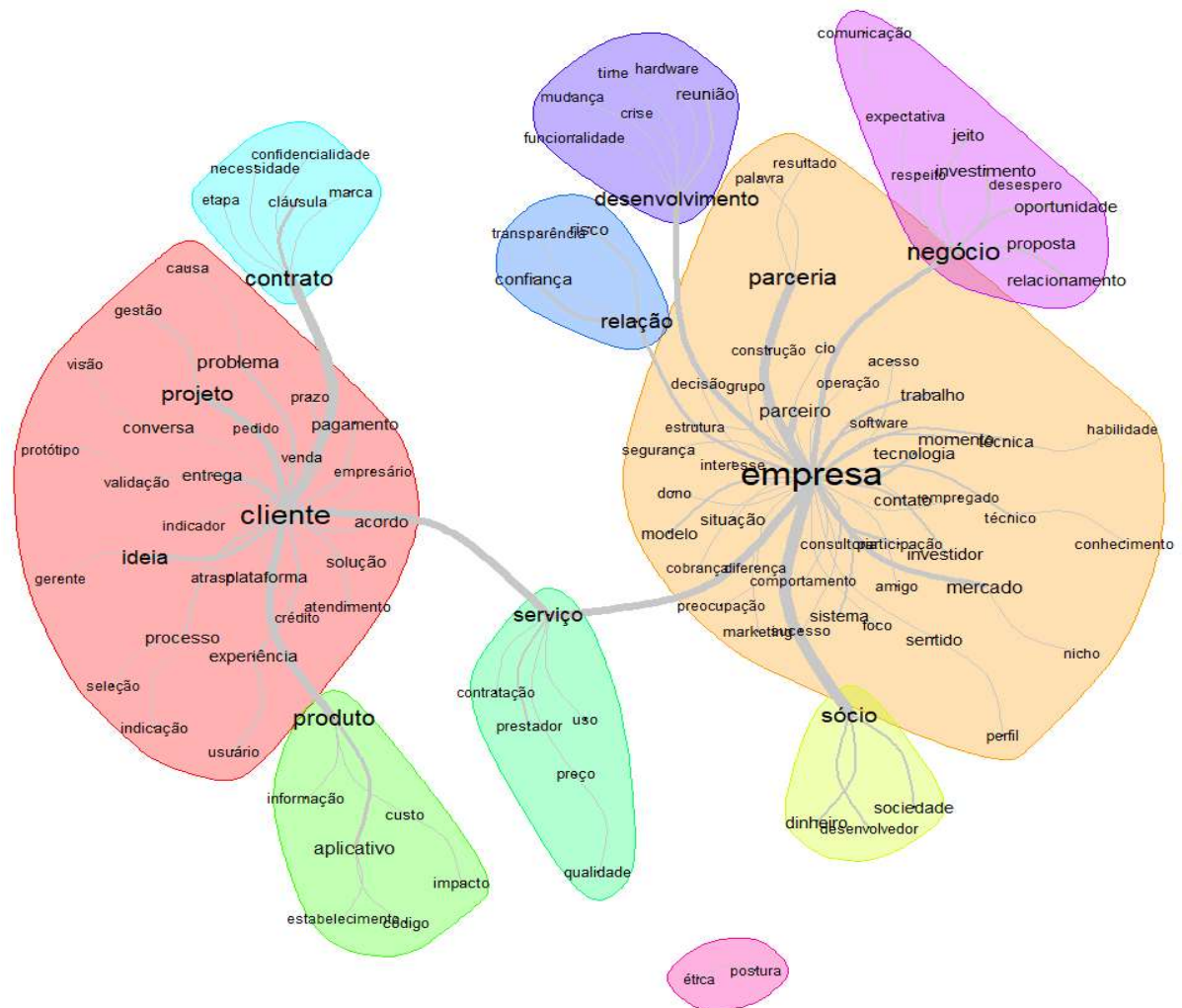
Projeto	Startup	Segmento de Texto
1	A	Um caso que gerou divergência de opiniões foi a versão PWA do aplicativo.
2	C	Eles conseguiram montar uma equipe e se dedicar totalmente ao projeto.
3	E	Fizeram um preço super camarada pra gente e desenvolveram uma versão.
4	G	Seria muito fácil, se ele não pagou, parar o desenvolvimento. Só que se eu pegar outro projeto, vou atrasar o dele.
8	L	No caso deste projeto o cliente veio com uma ideia, é o que normalmente acontece.

A análise e interpretação da CDH retornada pelo software IRAMUTEQ possibilitou a percepção de 2 contextos distintos de interação entre *startups*, considerando os projetos analisados neste estudo, em consonância com a sugestão de Ring e Van de Ven (1994) sobre duas interpretações possíveis de confiança interorganizacional. A posterior interpretação da análise de similitude corroborou percepções advindas da análise da CHD. Na próxima subseção, os dois contextos identificados serão abordados em detalhes.

4.1 Interação das *startups* em trabalho conjunto.

Nesta subseção serão apresentados e discutidos resultados sobre o contexto da interação das *startups* em trabalho conjunto. Os achados basearam-se nas conclusões advindas da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com participantes do estudo. O grafo desenvolvido na análise de similitude, apresentado na Figura 10, é resultante da etapa de tratamento dos dados no *software* IRAMUTEQ e, em conjunto com a CHD, ofereceu *insights* à melhor interpretação do contexto da interação entre *startups* dos projetos analisados.

Figura 10 - Análise de Similitude.



De início, percebeu-se a divisão do contexto das interações. Os projetos apresentaram características heterogêneas entre si no que se refere à interpretação de confiança desenvolvida na cooperação. No primeiro contexto, denominado **estratégico**, em que a palavra “empresa” possui posição central, a parceria (termo utilizado para se referir à cooperação interorganizacional) é vista como parte integrante do negócio. Espera-se que o parceiro seja alguém de “palavra”, no sentido de que cumpra o que promete. É necessária a percepção de transparência das duas partes em comunicar suas intenções e objetivos com o relacionamento, ou seja, a cooperação está ligada à confiança na integridade e honestidade do parceiro. Apesar disso, a visão compartilhada é a de que confiança coexiste com o risco na relação.

Estas características se assemelham à interpretação de confiança interorganizacional baseada na boa vontade de outrem, em que se enfatiza a crença na integridade moral de terceiros. Ring e Van de Ven (1994) explicam que essa crença se desenvolve por meio de interações interpessoais que levam ao desenvolvimento de laços sociais e psicológicos, estabelecendo concordância com normas mútuas. São exemplos do primeiro contexto os

projetos 1, 2, 3, 5, 7 e 9, sendo que estes foram, também, os projetos mais representativos das classes Relacionamento e Estratégia conforme CHD. Alguns trechos de falas que sugerem a aderência de tais projetos ao primeiro contexto são apresentados no Quadro 17.

Quadro 17 - Projetos com Aderência ao Primeiro Contexto de Interação.

Projeto	Startup	Segmento de Texto
1	A	Se o “cara” for dono muda toda a conversa, principalmente no mundo de <i>startups</i> , já que a intenção de toda <i>startup</i> é alcançar o crescimento exponencial.
2	C	Ele propôs que a empresa carregasse o mesmo nome pra mostrar que é uma empresa do grupo e a gente aceitou.
2	D	Muito importante eu acredito que seja a transparência. No primeiro dia que eu cheguei para conversar já coloquei todas as cartas na mesa, quais eram minhas intenções.
3	E	Foi um jogo no escuro. A gente não conhecia ele o suficiente enquanto parceiro pra entender se seria um bom sócio, mas ele nos pareceu bom e ficou acertado de que ele era uma pessoa ética, comprometida.
5	I	Eu quero me relacionar com os melhores e essa galera é diferente, a mentalidade é diferente. Quero estar junto com essas pessoas e quero que a minha equipe toda esteja junto. Só vai trabalhar comigo quem é assim e só vai ser meu parceiro se for assim.
7	K	Tinha que estar em cima da mesa desde o início, (...) faltou transparência. Eu tentei botar as cartas na mesa, mas estava indo tudo bem, tudo maravilhoso e eu não insisti.
9	M	Ele vai ter total visibilidade das minhas margens e condições, pra gente encontrar um modelo de negócio que seja transparente e benéfico ao cliente e claro pra ele.

Já no segundo contexto, denominado **Operacional**, a parceria é entendida como uma prestação de serviço, em que o parceiro é visto como distinto e separado da empresa. As palavras que integram os núcleos próximos à ideia de prestação de serviço remetem, basicamente, ao contrato, cliente e produto. Percebe-se que, no segundo contexto, o foco deixa de ser na empresa e passa a ser no cliente, no sentido de que discussões de produto e contrato têm a necessidade do cliente como ponto central. As tarefas operacionais subentendidas nas palavras “pedido”, “venda”, “entrega” e “pagamento” salientam a visão de preocupação com questões operacionais em que os projetos deste contexto se desenvolvem.

Tais características assemelham-se à interpretação alternativa de confiança fornecida por Ring e Van de Ven (1994), que compreende a visão baseada em risco, em que se confia na previsibilidade de uma expectativa. Nesta interpretação, as partes se protegem contra estados incertos da natureza, como seleção adversa e risco moral, por meio contratos que apresentem garantias e mecanismos de salvaguarda. São exemplos desse contexto os projetos 4, 6 e 8, como apresentado no Quadro 18, sendo que estes foram projetos representativos das classes Produto e Contrato conforme CDH.

Quadro 18 - Projetos com Aderência ao Segundo Contexto de Interação.

Projeto	Startup	Segmento de Texto
4	G	A gente trabalha por entrega. Fazemos algumas telas, entregamos para o cliente funcionando, o cliente testa na prática, vê se está tudo funcionando e aprova.
4	H	Se você tiver um profissional ganhando por um contrato independente, ele tem poder, autonomia, discernimento pra chegar e dizer “eu acho isso”. Isso é um parceiro de negócio. Essa discussão tem que ser saudável, não pode ser uma discussão de escada hierárquica. Se você fizer isso, o “cara” perde a independência.
6	J	A gente fabrica os equipamentos e fornece pra eles. Esses equipamentos são programados pra funcionar na plataforma deles e não na nossa.
8	L	Não teve contrato, foi uma negociação informal via e-mail e telefone. Ele fechou por conta de uma indicação e, somente agora, a partir dessa segunda etapa que a gente fez um contrato mesmo.

Os projetos foram categorizados, ainda, em termos de sucesso e insucesso. Como apontado, para sucesso e insucesso, considerou-se a visão subjetiva dos entrevistados sobre o desempenho do projeto, em termos de preferência, ou não pela continuidade do relacionamento em conjunto com a percepção de atingimento dos objetivos pelos quais optou-se pela cooperação inicialmente. Dois projetos foram considerados de insucesso, sendo que ambos foram representativos do contexto Estratégico. Uma possível conclusão a partir deste achado é que existem duas possibilidades, considerando o aspecto relacional.

Primeiramente, há de se considerar que tanto processos de conflito quanto de confiança possuem dimensões distintas e que dimensões que favorecem o sucesso podem ser potencialmente diferentes das que favorecem o insucesso dos relacionamentos cooperativos. Em segundo lugar, a ausência de confiança em alguma dimensão específica pode favorecer o insucesso do projeto. Um trecho da entrevista realizada com o CEO da *startup* K representa esta última interpretação.

Eu já não confiava tanto. Eu não contava algumas coisas da minha vida (...). Isso foi lá pra maio de 2018 que eu vi que ele não estava sendo transparente. A confiança já estava abalada, via que ele estava me enrolando. Só que é aquela coisa, eu não conseguia agir. Hoje, falando em confiança, é uma pessoa que eu não quero que saiba nem o que eu estou fazendo (Projeto 7; *Startup* K).

Outra possibilidade, ainda considerando o aspecto relacional, é que determinadas dimensões de conflito ou ainda existência de tensões ou dificuldades operacionais ao longo do desenvolvimento do projeto tenham favorecido o insucesso da cooperação, como pode ser observado por meio do relato do CEO da *startup* I, em que o entrevistado informa o principal motivo pelo qual o projeto foi descontinuado:

Um dos parceiros fazia vídeos de campeonato de futebol. A gente tem uma plataforma pra gestão de campeonatos e ele fazia vídeos para campeonatos. Parece que tem tudo a ver, era só ligar os dados e tentar oferecer isso para os nossos clientes, era um jeito de agregar para os nossos clientes. Só que eles não têm API, a gente não conseguia conectar os dados, teve uma dificuldade operacional muito grande. Ficou inviável (Projeto 5; *Startup I*).

As análises que apontaram impactos da confiança e do conflito no sucesso ou insucesso dos projetos ainda serão apresentadas em detalhes a partir da análise comparativa. Neste ponto, o interesse é salientar a importância destas categorias à melhor compreensão de determinados aspectos dos diferentes contextos identificados. Em termos de sucesso e insucesso dos projetos, um fato observado foi que alguns projetos de sucesso foram iniciados por meio de uma cooperação interorganizacional e, após certo período, os parceiros foram convidados a integrar o corpo societários das *startups* que os contrataram.

Percebeu-se, ainda, que a dinâmica estabelecida entre relacionamentos cooperativos baseados em contratos relacionais ou com participação societária se relaciona com a percepção de mudança de atitude das *startups* em relação a alguns projetos. O “sentimento de dono”, como colocado por alguns entrevistados, parece acentuar o interesse e motivação dos parceiros, em alguns casos sócios, no desenvolvimento do projeto. Como comentado pelo CEO da *startup A*, “nessas parcerias que você traz pra dentro da empresa, essas pessoas que vão ter participação e vão ter um ganho real, o resultado é bem melhor (Projeto 1; *Startup A*)”.

Já em outros casos, como no projeto 4, entende-se que o trabalho por contrato recorrente garante certa independência do parceiro, como colocado pelo CEO da *startup H* “Se eu contratar e pôr o parceiro dentro da empresa e ele não concordar comigo, ele não vai ter coragem de falar. Ele perde a independência (Projeto 4; *Startup H*).” O contraste de opiniões entre falas das *startups A* e *H* demonstra, novamente, os diferentes contextos de interação observados neste tipo de relacionamento cooperativo, conforme apresentado ao longo desta subseção.

Nos projetos do contexto Estratégico, contratos relacionais foram utilizados na maior parte dos casos. Foi observado que *startups* participantes destes projetos percebem como importantes as características de honestidade e transparência dos parceiros, ou seja, a confiança com base em integridade. Já nos projetos do contexto Operacional, tal dimensão de confiança não possui tanta ênfase, sendo mais abordadas questões sobre competência e *know-how* do parceiro, ou seja, a ênfase é na confiança com base cognitiva.

Estes achados estão de acordo com a discussão de Ring e Van de Ven (1992) sobre contratos relacionais e recorrentes. Estes autores pontuam a necessidade da existência de confiança entre parceiros em relacionamentos que utilizam contratos relacionais. Afirma-se que ao transacionar repetidamente as partes tendem a depositar maior confiança de que seus

parceiros não agirão de forma oportunista ao terem acesso a informações, o que se relaciona com a ênfase dada à confiança com base em integridade por grande parte dos entrevistados do contexto estratégico.

Nos casos em que contratos recorrentes foram utilizados, nos projetos que compõem o contexto Operacional, foi possível observar a forma com que a confiança é, aos poucos, construída. Como afirmado por Ring e Van de Ven (1992), contratos recorrentes permitem que organizações construam confiança por meio da demonstração de normas de equidade e reciprocidade no relacionamento. A confiança que se desenvolveu inicialmente nos projetos do contexto Operacional foi a de base cognitiva, ou seja, a confiança se constrói com base na racionalização a partir de comportamentos observados e percepção de competência do parceiro. Exemplifica-se este processo por meio da fala do CEO da *startup* G:

A partir do momento que a gente faz uma entrega no prazo já começa a ter uma confiança, ele começa a olhar diferente. Se a gente entregou no prazo e ele viu que está do jeito que ele pediu, como ele imaginou, que o projeto dele está andando, já começa a ter uma confiança bem maior (Projeto 4; *Startup* G).

Uma conclusão possível com base nesses achados é que a confiança possuiu fases ou estágios de desenvolvimento na interação. De acordo com os dados analisados, o primeiro estágio de desenvolvimento de confiança foi cognitivo, enquanto as partes estão envolvidas em contratos recorrentes. Em seguida, a partir de quando a confiança com base cognitiva foi observada, seja em termos de percepção de competência do parceiro ou conformidade com normas implícitas, a preocupação passa a ser com desenvolvimento e fortalecimento da confiança com base em integridade, ou seja, é analisada a transparência ou honestidade do parceiro desde o início e ao longo do relacionamento.

A ênfase que *startups* envolvidas em contratos relacionais deram à confiança com base em integridade justifica-se, pois uma vez que o relacionamento é de longo prazo e com alta especificidade de ativos, torna-se necessário resguardar-se contra a ameaça do oportunismo que pode emergir, mesmo em relacionamentos cooperativos (KUMAR; DISSEL, 1996). É fato que, ainda que parceiras, as partes são independentes e cada *startup* visa a maximização de lucro próprio, o que pode favorecer a existência de comportamento oportunista. Neste contexto, a confiança na integridade, ou seja, percepções sobre motivações, honestidade e caráter da outra parte tornam-se a base de sustentação do relacionamento (CONNELLY et al., 2015).

Desta forma, conclusões de Connelly et al. (2015) são corroboradas pelos dados desta pesquisa. Uma das sugestões dos autores foi que para aumentar a eficiência de suas parcerias, organizações podem, além de desempenhar bem o trabalho, investir na construção de reputação no que refere à integridade percebida por seus parceiros. Nos projetos analisados, a percepção de competência aliada à integridade dos parceiros foi a principal justificativa para a continuidade dos relacionamentos. Para um projeto em específico, a integridade no sentido de comportamento esperado de honestidade e transparência parece ser ainda mais importante que a própria competência, como pode ser observado no relato da CEO da *startup* E “A principal razão da minha confiança neles é pela questão comportamental, acho que técnico tem que evoluir muito ainda. Eles ainda têm que aprender bastante (Projeto 3, *Startup E*)”.

Nesta subseção foram apresentados dois contextos de interação identificados nos relacionamentos entre *startups*, denominados Estratégico e Operacional. Foi observado que projetos do contexto Estratégico utilizam, na maior parte dos casos, contratos relacionais. Nos projetos 1 e 3 parceiros foram, inclusive, convidados a fazer parte do corpo societário das *startups* contratantes após determinado período. Já em projetos do contexto Operacional, o contrato recorrente é o comumente utilizado. Por fim, nas contratações recorrentes, a confiança com base cognitiva é mais mencionada entre os entrevistados e, no caso de utilização de contrato relacional, a confiança na integridade do parceiro recebeu maior ênfase.

4.2 Papéis de agente e principal na interação

Nesta subseção serão apresentados resultados sobre papéis de agente e principal na interação entre *startups*. Os achados basearam-se na análise de conteúdo das entrevistas realizadas. As explicações sobre contratos utilizados nos relacionamentos foram verbalizadas pelos representantes das *startups* ao longo das entrevistas. Não foi possível acessar contratos físicos, devido à necessidade de sigilo de atividades relacionadas ao desenvolvimento de aplicativos de tecnologias consideradas inovadoras no mercado. Ainda assim, a análise de informações contratuais dos projetos acentuou a percepção de dependência que contratantes possuem para com contratadas.

Em geral, contrata-se outra *startup* para desenvolver ou melhorar aplicativos. No entanto, em 6 dos casos analisados a contratante não possuía competência necessária para desenvolver o *software* do produto, ou seja, nestes casos havia total dependência do conhecimento técnico do parceiro. Inclusive, nos projetos 6 e 8, as *startups* contratadas foram as únicas no mercado

que aceitaram desenvolver os produtos solicitados conforme especificações. Apresentam-se, no Quadro 19, detalhes sobre o papel exercido por cada *startup* participante do estudo, assim como o tipo de contrato utilizado no projeto.

Quadro 19 – Papel Exercido na Interação.

Projeto	Startup	Papel Exercido	Contrato
1	A	Principal	Relacional - Participação Societária
	B	Agente	
2	C	Principal	Relacional
	D	Agente	
3	E	Principal	Relacional - Participação Societária
	F	Agente	
4	G	Agente	Recorrente
	H	Principal	
5	I	Principal	Recorrente
6	J	Agente	Relacional
7	K	Principal	Relacional - Participação Societária
8	L	Agente	Recorrente
9	M	Principal	Recorrente

Como pode ser verificado no Quadro 19, sete *startups* exerciam papel inicial de principal e seis de agente. Para definir o exercício do papel de principal ou agente foi observada a posição de contratante (principal) ou contratada (agente) da *startup* no início do relacionamento. Em relação ao contrato utilizado no projeto, cinco foram considerados recorrentes e quatro relacionais. A principal diferença entre contratos relacionais e recorrentes foi o tempo de duração dos relacionamentos. Adotou-se como padrão a classificação relacional para projetos desenvolvidos em conjunto por mais de um ano e, recorrente para até um ano.

Além disso, considerou-se a especificidade do ativo envolvido no relacionamento que, em geral, correspondeu ao desenvolvimento de aplicativos inovadores para determinado nicho de mercado, sendo este o ativo mais específico. Nos relacionamentos que visaram fornecimento de tecnologias o ativo foi considerado de especificidade média, pois a mesma tecnologia pode ser utilizada em diferentes *startups* do mesmo nicho, diferentemente dos códigos de aplicativos. Para tais classificações foram seguidas pontuações de Ring e Van de Ven (1992) sobre especificidade de ativos, em contratos relacionais e recorrentes.

Em consonância com Lumineau (2014), as explicações dos participantes sobre estruturas dos contratos utilizados nas parcerias remetem focos existentes na literatura sobre contratos interorganizacionais: mecanismo de controle e estrutura de coordenação. *Startups* que exerciam papel de principal no relacionamento, ou seja, que estavam na posição de contratante, focavam em abordar motivações ao início da contratação e estrutura de coordenação quando

questionadas sobre o contrato. Eram explicadas responsabilidades das partes, percentuais de ganhos esperados e detalhes do escopo do projeto, como pode ser observado no Quadro 20.

Quadro 20 – Foco de Detalhes Contratuais de *Startups* em Papel de Principal.

Projeto	Startup	Segmento de Texto
1	A	A gente formalizou agora um contrato de intenção de compra de cotas de participação societária, a gente procura estabelecer as regras do jogo.
2	C	Já surgiu dúvida do tipo se está dentro ou fora do escopo do contrato e aí sempre quando acontece isso a gente senta pra conversar.
3	E	Chamamos um advogado e ele fez um contrato de <i>vesting</i> , onde a cada 1 ano ele adquire 10 por cento das cotas. Ele não colocou nenhum dinheiro, mas ele entrou com a <i>expertise</i> .
4	H	O que eu cobro é o que está no contrato, sou fiel ao que eu peço. Quando eu quero alguma coisa extra (...) a gente tem que sentar e discutir.
5	I	Na cultura da nossa empresa está escrito ganha, ganha, ganha. Todos os contratos que a gente fecha são assim.
7	K	Tive pessoas que me ajudaram por uns 2 anos. Eles tinham uma empresa de prestação de serviço de desenvolvimento de projeto e, teoricamente, eles seriam meus concorrentes, mas a gente se juntou. Unimos força para o desenvolvimento de todo o negócio.
9	M	É de fato um contrato de parceria que vai estabelecer margens sobre os serviços que a gente conseguir vender juntos.

Já *startups* em papel de agente, ou seja, de contratado, deram ênfase à existência de mecanismos de controle e salvaguardas contratuais. Este achado sugere a existência de diferentes percepções e atitudes frente ao risco corrido por cada parte. Como afirmado na Teoria da Agência, o principal é potencialmente neutro ao risco, enquanto o agente é avesso ao risco (EISENHARDT, 1989; WISEMAN; GOMEZ-MEJIA, 1998; PEPER; GORE; 2012). No Quadro 21 foram compilados relatos que demonstram a ênfase dada pelos agentes aos aspectos que visam minimizar o risco da relação por meio do contrato. Cabe ressaltar que, a pedido da *startup* D, não foram feitos questionamentos aprofundados sobre detalhes contratuais.

Quadro 21 – Foco de Detalhes Contratuais de *Startups* em Papel de Agente.

Projeto	Startup	Segmento de Texto
1	B	Hoje a gente está amarrado num contrato muito bem feito. A gente tem uma consultoria advocatícia pra isso, a gente até pensou “e se esse cara crescer e virar um <i>Ifood</i> ?”
2	D	Toda vez que você fecha uma parceria tem que ter um contrato, mas por questões estratégicas de futuro eu preferia não abordar essa informação agora.
3	F	O risco de entrar em um negócio que não está maturado é enorme. A gente ia entrar com a probabilidade bem alta de dar errado. Ela queria reduzir um pouco as cotas e eu falei que não, senão a gente não entrava.
4	G	O código fonte fica com a gente até a gente receber tudo. Nesse projeto a gente tem contrato fechado, não somos parceiros deles ainda, ele paga e a gente entrega.
6	J	Existiu, primeiro, uma afinidade muito boa entre a gente e existe até hoje. De qualquer forma, não é saudável contar só com isso então existiu um contrato com uma série de mecanismos e dispositivos de segurança.
8	L	Não teve contrato no início, foi uma negociação informal, via e-mail e telefone. Foi honrado o pagamento, mas teve algumas questões, ele esqueceu a data de pagar. Por isso que entrou a ideia de ter o contrato que nos resguardava um pouquinho mais.

A tendência de *startups* focarem em salvaguardas contratuais que minimizam o risco do relacionamento está de acordo com afirmações de Wiseman e Gomez-Mejia (1998) sobre o fato de o principal ser entendido como neutro ao risco na Teoria da Agência, já que esse possuiria mais artifícios para realizar diversificações em sua organização e contratação de agentes. Por outro lado, o agente seria avesso ao risco, pois costuma realizar trabalhos para apenas um ou poucos principais e não dispõem da possibilidade de muita diversificação.

Startups em papel de agente possuem envolvimento em poucos projetos, de forma que a possibilidade de eventuais prejuízos é sempre considerada. A geral especificidade dos ativos envolvidos nestes relacionamentos também impacta esse comportamento, uma vez que cada aplicativo desenvolvido é único e feito conforme especificações de cada contratante, sendo, na maioria dos casos, pouco aproveitável para outras situações. No caso das *startups* em papel de principal torna-se relativamente mais fácil lidar com riscos em novos relacionamentos, uma vez que pode-se, a qualquer momento, encontrar outro agente para continuar desenvolvendo seu produto do ponto onde tenha parado o desenvolvimento.

Para *startups* em papel de principal que realizam negociações para que o parceiro faça parte da sociedade, essa realidade torna-se um pouco diferente já que o parceiro passa a ter cotas percentuais da empresa. Como já apontado na discussão sobre os distintos contextos de interação entre *startups*, o “sentimento de dono” proporcionado pela contratação que prevê participação societária, gera expectativa, pela contratante, de que os ganhos do projeto sejam maiores. No entanto, a nova relação pode não ser entendida pelas partes como uma relação entre dois principais, mas sim como uma relação hierárquica, ainda entre principal e agente, mesmo que exista um contrato que prevê participação societária, devido ao histórico de formação e desenvolvimento do relacionamento.

Nos casos analisados, *startups* que eram antes parceiras e são chamadas a integrar o corpo societário de outras *startups* são sócios minoritários. O “sentimento de dono”, nesse caso, enfrenta a percepção de comparação quantitativa entre percentuais de cotas de cada sócio, o que pode facilitar a predominância da relação hierárquica. Por se tratarem de empreendimentos em fase inicial com pouco ou nenhum lucro, foi comum a existência de sócios que investem apenas com a mão-de-obra do desenvolvimento, ou seja, investem conhecimento técnico em troca de participação percentual no negócio. Porém, é sabido que se cada parte desejar maximizar seus ganhos, há motivos para que o principal acredite que o agente nem sempre se comportará de acordo com seus interesses (JENSEN; MECKLING, 1976).

Neste contexto, o relacionamento se altera de inter para intraorganizacional e podem emergir problemas de agência, ainda que em um relacionamento que teoricamente é entre principais, já que se trata de uma sociedade. Um problema de agência relacionado ao conflito de interesses com a *startup* contratada e que posteriormente virou sócia do negócio foi identificado no projeto 1, conforme relato do CEO da *startup* A:

Ele recebeu uma proposta de outra *startup*, só que ele acredita muito na nossa ideia. Ele ficou como aporte de horas para pagar a participação dele e está trabalhando 60 horas por mês. Uma frustração que eu estou tendo, é que eu estou vendo que ele está se dedicando mais na outra empresa. Ele não está conseguindo entregar as 60 horas mensais e os resultados que aquelas 60 horas podem proporcionar. Como é trabalho a distância, ele trabalha em casa, *home office* nas duas *startups*. Dependendo, porque a outra empresa aciona mais ele dá mais atenção lá (Projeto 1; *Startup* A).

De maneira similar, a CEO da *startup* E relatou que o fato de o antigo parceiro, agora sócio minoritário, também possuir uma empresa e trabalhar em projetos paralelos a incomoda:

O que eu quero que aconteça, não querendo o mal de ninguém, é que ele largue a empresa dele. A gente sente que ele gosta de trabalhar com a gente, então essa é uma decisão que ele vai ter que tomar em determinado momento. Isso é uma coisa que me incomoda, ele não está integralmente no negócio, ele trabalha em outra empresa também (Projeto 3; *Startup* E).

Por fim, o CEO da *startup* K relatou que o fato de o novo sócio ter iniciado outra empresa acabou sendo um dos motivos que levou à descontinuidade do relacionamento:

Em 2017 entrou esse parceiro, esse *ex-cofounder*, mas ele criou outra *startup* de uma outra coisa, inclusive eu o ajudei bastante, mas a parte dele na minha empresa não foi pra frente. Eu encerrei a parceria em janeiro e fiquei por conta. Como ele criou outra *startup*, o tempo dele passou a ser quase exclusivo pra isso, por isso, também, não deu certo (Projeto 7; *Startup* K).

Os três relatos demonstram a existência de conflitos de interesse nos projetos em que o parceiro passou a integrar o corpo societário da *startup* contratante. No projeto 1, inclusive, o representante da *startup* A tem ciência do problema de risco moral, uma vez que o parceiro não entrega os resultados esperados para a quantidade de horas negociada em contrato. É relevante salientar que o projeto 1 foi classificado como de sucesso nesta pesquisa, uma vez que a visão da *startup* A é de que todos os objetivos da parceria estão sendo alcançados e há interesse pela continuidade do relacionamento.

Da mesma forma, o projeto 3 também foi classificado como de sucesso e, neste projeto, há ainda indício de conflito de agência relacionado à seleção adversa do parceiro. Por diversas vezes a representante da *startup* E verbalizou problemas relacionados ao conhecimento técnico do parceiro, problemas esses que apenas puderam ser verificados após a negociação do contrato de cotas societárias. No entanto, aspectos relacionados à percepção de honestidade e transparência parecem minimizar prejuízos derivados de problemas de conhecimento técnico, conforme o seguinte relato:

Na semana passada a gente tomou um tombo financeiro grande por causa de um erro dele, mas ele falou “errei, não percebi que a gente tinha passado o limite” e eu falei “resolve rápido”. No dia seguinte ele já tinha uma solução, isso pra mim faz parte. Se fosse uma pessoa que estivesse de boa, não estivesse preocupada, aí sim seria diferente, mas eu vejo que ele está preocupado. Ele ficou chateado com o erro dele, falou “pisei na bola” (Projeto 3; *Startup* E).

Já no projeto 7, as consequências do conflito de interesse foram negativas, ocasionando, em conjunto com outras ações, a descontinuidade do relacionamento. O conflito de interesses ocasionado pela dedicação da *startup* contratada a uma de suas empresas em específico favoreceu atitudes oportunistas. O parceiro acordou a busca de investimento para a parceria firmada com a *startup* K, mas acabou apenas privilegiando seu próprio negócio. O relato do CEO da *startup* K explica como este fato ocorreu:

Quando ele começou a me ajudar, ele já tinha o objetivo de que eu desenvolvesse o produto dele. Ele não estava nem aí pra minha *startup* (...). É difícil chamar ele de sociopata, mas teve sim uma engenharia social. Ele arquitetou. Fez uma coisa que pra ele foi muito fácil e pra mim muito grande, pra poder usar meu conhecimento pra desenvolver o negócio dele (Projeto 7; *Startup* K).

Como pode ser verificado por meio dos relatos expostos, o conflito de interesses, ainda que tenha levado ao insucesso do projeto 7, não impossibilitou o sucesso dos projetos 1 e 3. Da mesma forma, a ciência de risco moral, como observado no caso 1, não impossibilitou o sucesso do projeto. Porém, no caso 7, o oportunismo foi um dos fatores que favoreceu o insucesso. Logo, uma das conclusões possíveis é a de que, nos projetos de sucesso analisados, existe alguma categoria ou comportamento em comum que minimiza a percepção de custos e problemas que podem surgir do conflito de interesses e, talvez, do oportunismo do parceiro.

O fato de tanto projetos de sucesso quanto de insucesso experiencarem conflito de interesses relaciona-se com a discussão de Cuevas-Rodríguez e Gomez-Mejia (2012), de que tanto agente quanto principal terão variações em seus interesses, podendo estes coincidir ou não. Porém, nem sempre interesses distintos entre as partes refletiriam o desejo único de maximização dos ganhos, pois é preciso considerar o contexto social em que o relacionamento está imerso, além de aspectos relacionais que podem influenciar motivações das partes em relação aos objetivos.

Cabe ressaltar o risco que *startups* se expõem ao apostarem em negócios inovadores e necessitarem de busca ativa por investidores. Eisenhardt (1989) afirma que contratos baseados em resultados são apenas parcialmente influenciados por comportamentos, pois estão sujeitos a fatores externos que não são controlados pelas partes, tais quais flutuações econômicas ou desastres ambientais, estando suscetíveis a variações. Assim, ao decidir utilizar contratos baseados em resultados, o principal transfere o risco ao agente, que é potencialmente avesso ao risco. Uma interpretação possível, é a de que nestes três casos em específico, as *startups* contratadas, ainda que com participação societária, atuaram enquanto agentes, engajando-se em mais de uma atividade ou empresa, com objetivo de minimizar riscos que podem emergir do ambiente externo, como a falência do negócio causada por uma crise.

Uma situação comum a todos os casos, porém mais acentuada em alguns projetos em específico, foi a relação de dependência de conhecimento que o principal mantém com seu agente. Novamente, o contexto de atuação das *startups* deve ser considerado. Em geral, os idealizadores das *startups* em papel de principal que participaram dos projetos possuem interesse em empreender, porém não possuem a competência técnica da área de desenvolvimento de *software*.

Segundo Kloyer, Helm e Aust (2019), o contexto de assimetria é apontado como um dos determinantes do oportunismo, ou seja, em relacionamentos em que existem assimetrias de informação, conhecimento ou poder entre as partes, como nos casos analisados, é mais provável que o comportamento oportunista ocorra em algum momento. Os autores afirmam, ainda, que as partes podem se comportar de forma oportunista, simplesmente por acreditarem que o ganho valerá o risco. Há de se considerar que o comportamento oportunista não acontece apenas por parte de agentes. Em um dos projetos, a *startup* que se encontrava em papel de principal agiu de forma oportunista, aproveitando-se da relação de confiança desenvolvida ao longo da parceria. Esta última situação pode ser observada no relato da *startup* B:

A gente tinha um custo mensal que ia abarcar a nossa entrada na sociedade e no meio do caminho a gente falou informalmente “vai funcionar dessa forma” e fechou um valor. Na hora que a gente foi assinar o contrato apareceu outro valor. Acabou que, de boca, não formalizamos uma ata, e-mail, uma conversa no *WhatsApp* por conta da relação de confiança que a gente tinha e no fim a gente teve um problema na hora de assinar o contrato. (Projeto 1; *Startup B*).

Novamente, a confiança existente no relacionamento exerceu influência, de alguma forma, no projeto. Ainda serão apresentados e discutidos em detalhes os resultados que se relacionam com o impacto do oportunismo e confiança no conflito, entretanto, salienta-se a importância desta categoria para o entendimento de todas as partes integrantes deste trabalho. A confiança pode favorecer o compartilhamento mais aberto e honesto de informações no relacionamento (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998), entretanto, no caso 1, a existência de confiança aliada ao acordo informal favoreceu o comportamento oportunista, conforme sugestão de que acordos informais são pouco confiáveis e podem favorecer a ocorrência de oportunismo em etapas posteriores da negociação (RING; VAN DE VEN, 1994).

Neste capítulo, foi descrito o exercício dos papéis de agente e principal na interação entre *startups* e a relação entre os papéis exercidos com o tipo de contrato utilizado na parceria. Além disso, foi relatada a existência de conflitos de interesse, problemas de agência e oportunismo, tanto em projetos de sucesso quanto de insucesso. Discutiu-se que o risco percebido pelas *startups* na interação pode ter sido um dos fatores agravantes para tais comportamentos, além de ter sido demonstrado que o comportamento oportunista ocorre não só por parte de agentes, mas também por principais. Finalmente, procurou-se demonstrar que a confiança, além de ter se relacionado com os diferentes contextos de interação identificados, também se relacionou com a existência de problemas de agência e comportamento oportunista.

4.3 Impacto do oportunismo e confiança

Nesta subseção serão apresentados achados sobre o impacto da presença de oportunismo em diferentes tipos de conflito. Tais achados basearam-se tanto em equações lógicas resultantes da QCA quanto na análise de conteúdo das entrevistas. Ressalta-se que o intuito foi analisar o fenômeno do conflito entre *startups* à luz da Teoria da Agência, ou seja, o conflito relacionado aos interesses divergentes e aos problemas de risco moral e seleção adversa. Essas situações foram observadas nas interações, entretanto diferentes dimensões de conflito foram identificadas, ou seja, não há como entender o fenômeno apenas pela ótica de agência.

Uma vez utilizada a ótica de agência, que tem como premissa o comportamento oportunista do indivíduo (EISENHARDT, 1989), optou-se por não considerar a dimensão de conflito baseado em integridade como nova subcategoria. Por meio da análise de conteúdo realizada inicialmente, interpretou-se que o conflito de agência engloba o conflito baseado em integridade, em especial para projetos em que foi caracterizado risco moral ou comportamento oportunista prévio do agente. Assim, foram considerados para análises, além do conflito de agência, conflitos nas dimensões cognitiva e competência.

4.3.1 Impacto do oportunismo e confiança entre si

Antes de analisar o impacto no conflito, analisou-se o impacto dos tipos de oportunismo e dimensões de confiança entre si nos projetos deste estudo, por meio da *csQCA*. Procedeu-se com a análise das condições de suficiência e necessidade das expressões resultantes no *output* do *software* Tosmana 1.61, de acordo com a lógica de interpretação proposta por Ragin (1987), detalhada por meio do Quadro 10 na seção metodológica. Na Figura 11, apresenta-se o resultado do impacto do oportunismo na confiança com base em integridade, considerando, para o resultado minimizado, remanescentes lógicos e contradições. Abaixo de cada equação, é possível visualizar, em azul, quais casos são explicados por cada parte da expressão.

Figura 11 – Impacto do Oportunismo na Confiança Baseada em Integridade.

Tosmana Report						
Algorithm: Graph-based Agent						
File:						
Settings:						
Minimizing: 1						
including: C R						
Truth-Table:						
CASO	OPO_FOR	OPO_FRA	ASS_INFO	DEP_UNI	INC_INT	CONF_INT
5(0), 9(1)	0	0	0	0	0	C
3	0	0	1	1	0	1
2	0	1	0	1	0	1
1	0	1	0	1	1	1
4	1	1	1	0	0	1
8	1	1	1	0	1	1
6, 7	1	1	1	1	0	0
Result(s):						
OPO_FOR{0} + DEP_UNI{0}						
(1+2+3)		(4+8)				

A equação minimizada resultante foi “Oportunismo_Forte (0) + Dependência_Unilateral (0)”, que pode ser lida como: ausência de oportunismo forte OU ausência de dependência unilateral IMPLICA na presença de confiança com base em integridade. Em termos de suficiência e necessidade a interpretação seria de que “ $d + g \rightarrow Y$ ”, ou seja, tanto a ausência de oportunismo forte quanto ausência de dependência unilateral são condições suficientes, mas não necessárias, à presença de confiança com base em integridade. O oportunismo forte é categorizado por Luo (2006) como violação de normas explícitas em termos, cláusulas ou condições de contratos formais, sendo que a categorização “forte” se refere à quão fácil e observável é a ação oportunista. Foi suficiente, nos projetos 1, 2 e 3, que o parceiro não tenha agido diferentemente do acordado em contrato, para que tenha sido possível o desenvolvimento da confiança baseada em integridade.

A ausência de dependência unilateral, por sua vez, foi a condição que implicou na presença desta dimensão de confiança nos projetos 4 e 8. A dependência unilateral aumenta o potencial ao oportunismo, devido ao estabelecimento de assimetrias de poder (KLOYER; HELM; AUST, 2019). Uma interpretação é a de que a liberdade proporcionada pela ausência de dependência do conhecimento nos projetos 4 e 8 pode ter facilitado a análise de honestidade e caráter do parceiro, características que, segundo Connelly et al. (2015), são a base desta dimensão de confiança.

Na Figura 12, apresenta-se o impacto do oportunismo na confiança cognitiva. A inclusão de remanescentes lógicos, nesse caso, não levou à redução do número de expressões em busca de uma solução parcimoniosa, assim, a expressão permaneceu em seu formato original. Nenhuma condição, considerando aspectos de presença (1) e ausência (0) se repetiu em todas as partes da equação, ou seja, não houve condição necessária à presença da confiança cognitiva. De maneira similar, nenhuma condição isoladamente implicou na presença da confiança cognitiva, ou seja, não houve condição suficiente.

Figura 12 – Impacto do Oportunismo na Confiança Cognitiva.

Tosmana Report

Algorithm: Quine

File:

Settings:
Minimizing: 1
including:

Truth-Table:

CASO	OPO_FOR	OPO_FRA	ASS_INFO	DEP_UNI	INC_INT	CONF_COG
5, 9	0	0	0	0	0	1
3	0	0	1	1	0	1
2	0	1	0	1	0	1
1	0	1	0	1	1	1
4	1	1	1	0	0	1
8	1	1	1	0	1	1
6, 7	1	1	1	1	0	1

Result(s):

$OPO_FOR\{0\} * OPO_FRA\{1\} * ASS_INFO\{0\} * DEP_UNI\{1\} + (1+2)$

$OPO_FOR\{1\} * OPO_FRA\{1\} * ASS_INFO\{1\} * INC_INT\{0\} + (4+6,7)$

$OPO_FOR\{1\} * OPO_FRA\{1\} * ASS_INFO\{1\} * DEP_UNI\{0\} + (4+8)$

$OPO_FOR\{0\} * OPO_FRA\{0\} * ASS_INFO\{1\} * DEP_UNI\{1\} * INC_INT\{0\} + (3)$

$OPO_FOR\{0\} * OPO_FRA\{0\} * ASS_INFO\{0\} * DEP_UNI\{0\} * INC_INT\{0\} + (5,9)$

Para McAllister (1995), a dimensão cognitiva se refere ao ato consciente de escolher em quem confiar e sob que circunstâncias, baseando-se em conhecimento e no que se considera uma boa decisão, ou seja, refere-se ao processo racional de decidir confiar em outrem. Assim, cada indivíduo pode ter apresentado processos de racionalização distintos para decidir confiar. Além disso, a percepção de risco frente ao oportunismo pode ter sido diferente dependendo do projeto e papel exercido, em consonância com o apontado na literatura da Teoria da Agência (EISENHARDT, 1989; WISEMAN; GOMEZ-MEJIA, 1998). Essa afirmação poderia explicar a presença de oportunismo em alguns projetos e a ausência em outros, por mais que a confiança cognitiva tenha sido observada.

Considerando o exposto, sugere-se que este constructo pode estar relacionado com a experiência e histórico de cada indivíduo e com a percepção de competência do potencial parceiro. Esta última foi relatada como condição principal para justificar a escolha dos parceiros, mesmo em projetos em que o oportunismo esteve presente. No Quadro 22, são apresentados relatos sobre motivos que favoreceram o desenvolvimento inicial de confiança no parceiro, por meio do processo de racionalização de experiências e informações disponíveis.

Quadro 22 – Motivos do Desenvolvimento Inicial de Confiança no Parceiro.

Projeto	Startup	Segmento de Texto
1	A	Tem que fazer uma análise, pegar um portfólio de serviço que foi feito pra gente identificar, analisar o que foi feito, pra quem que ele fez, as pessoas que conhecem ele.
1	B	Ele confia na gente principalmente pela habilidade técnica, essa relação de confiança se construiu por isso.
2	C	O fato de ele ter aberto um <i>coworking</i> e estar rodando com certeza me deixou mais tranquilo, o fato de ele já estar fazendo alguma coisa empresarial.
2	D	Eu colocaria, dentro dessa questão da confiança, uma boa prestação de serviço e um bom atendimento.
3	E	Já trabalhei no setor privado em um sistema cooperativo, acho que daí vem um pouco da minha bagagem de acreditar na cooperação.
3	F	Depois que ela conseguiu investimento, que ela conseguiu aceleração, aí me provou algumas coisas. Se alguém investiu, alguém conseguiu perceber valor naquilo.
4	G	Se dois órgãos indicaram a gente pra desenvolver, acho que já passou uma confiança. A gente não tinha nenhum projeto pra mostrar, foi meio que na confiança mesmo.
4	H	A gente avaliou também a competência (...), buscou informação do que eles já faziam. Pelo fato de a gente confiar em quem indicou, a gente achou que eles também mereciam a nossa confiança.
8	L	A gente não tinha nem site da nossa empresa, foi realmente uma confiança. O que eu percebia é que ele confiava muito pela forma como a gente faz o atendimento, indo até ele (...), isso mostra uma segurança.
9	M	Quando a gente fala de pequenos negócios, o risco é muito facilmente digerido (...). Em estágio iniciais de negócio como o meu, é muito comum buscar relacionamentos, perceber os pilares, os clientes, a mínima saúde do negócio e partir pra execução.

A confiança desenvolvida inicialmente nos relacionamentos baseou-se em percepções de competência técnica, que *startups* verificaram acessando informações de trabalhos já executados, além de informações de outras empresas para quais potenciais parceiros haviam prestado serviço. Em consonância com discussões de Johnson e Grayson (2005), a confiança cognitiva desenvolveu-se a partir do conhecimento acumulado que permite a realização de previsões sobre a probabilidade de determinado parceiro cumprir com obrigações. Esses autores explanam que se a reputação do parceiro é considerada forte, a partir do relato de outros relacionamentos, interações iniciais podem ocorrer em vias de confirmar tais percepções.

O entendimento dos participantes sobre estas duas subcategorias de confiança definidas *ex-ante*, cognitiva e competência, era similar. Com base nos achados, foi interpretado que a percepção de competência, para os casos analisados, advém do processo racional de busca e confirmação de informações. Assim, foi mantida nas análises apenas a subcategoria cognitiva, a partir da interpretação de que a confiança cognitiva englobou a percepção de competência.

A última dimensão de confiança analisada foi a afetiva, observada apenas no projeto 7, como pode ser verificado na Figura 13. Não foi possível, por meio da *csQCA*, encontrar uma equação lógica que explicasse o impacto do oportunismo na dimensão afetiva, pois foi observada uma contradição. Em relação às subcategorias de oportunismo e seus antecedentes,

o projeto 7 apresentou a mesma configuração que o projeto 6, em que não foi observado desenvolvimento de confiança afetiva.

Figura 13 – Impacto do Oportunismo na Confiança Afetiva.

Tosmana Report						
Algorithm: Quine						
File:						
Settings:						
Minimizing: 1						
including:						
Truth-Table:						
CASO	OPO_FOR	OPO_FRA	ASS_INFO	DEP_UNI	INC_INT	CONF_AFE
5, 9	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	1	0	0
2	0	1	0	1	0	0
1	0	1	0	1	1	0
4	1	1	1	0	0	0
8	1	1	1	0	1	0
6(0), 7(1)	1	1	1	1	0	C
Result(s):						
Created with Tosmana Version 1.61						

Analogamente ao caso da dimensão cognitiva, a presença da dimensão afetiva pode estar relacionada com a presença ou ausência de outros constructos que não o oportunismo ou seus antecedentes. Apesar de achados pouco conclusivos para esta dimensão de confiança, buscou-se entender o histórico do relacionamento, baseando-se na análise de conteúdo. No projeto 7, foi identificada relação emocional entre o CEO da *startup* contratante e o parceiro. O fato de o parceiro ter sido estagiário em uma empresa da qual a *startup* contratante fez parte, favoreceu o desenvolvimento de admiração e simpatia do CEO desta pelo parceiro, uma vez que se via como apoiador do processo de formação profissional do então estagiário. O relato do CEO da *startup* K explica o histórico do início do relacionamento pessoal com o parceiro:

Ele já tinha estagiado em uma empresa que eu fui sócio. Muito bom de trabalho essa época, era outra pessoa. Passaram alguns estagiários lá com a gente e tiveram dois excelentes que era esse e um outro. Eu viajei, passei três semanas fora, soltei o projeto na mão dele, soltei o desafio. O cara terminou o projeto, aprendeu. Aí depois ele saiu, foi pra empresa grande. Dá dó, porque ele era bom, nós éramos um bom time de desenvolvimento (Projeto 7; *Startup* K).

Johnson e Grayson (2005) postulam que a dimensão afetiva de confiança se baseia em sentimentos gerados pelo nível de cuidado e preocupação demonstrados, sendo mais restrita às experiências pessoais com o parceiro focal do que a confiança cognitiva, por exemplo. Os autores explicam que a essência da confiança afetiva se refere a confiar em um parceiro baseado em emoções. À medida que conexões emocionais se aprofundam, a confiança no parceiro pode se aventurar além do que é justificado pelo conhecimento disponível. Esse elemento de confiança, motivado pela emoção, pode tornar o relacionamento menos transparente, fato observado no projeto, “faltou transparência e eu não exigi transparência (Projeto 7; *Startup K*)”.

Considerando este caso, buscou-se verificar se a relação inversa pode ter ocorrido, tendo determinada dimensão de confiança impactando a presença de oportunismo, ou seja, se a presença ou ausência de alguma dimensão foi suficiente ou necessária à presença deste comportamento, já que a assimetria de informação, comum em relacionamentos pouco transparentes, é um de seus determinantes (KLOYER; HELM; AUST, 2019). Os achados são expostos nas Figuras 14 e 15. Ressalta-se que as equações não foram minimizadas com remanescentes lógicos, pois não foi encontrada lógica possível por meio do *software*.

Figura 14 – Impacto das Dimensões de Confiança no Oportunismo Forte.

Tosmana Report				
Algorithm: Quine				
File:				
Settings:				
Minimizing: 1				
including:				
Truth-Table:				
CASO	CONF_INT	CONF_COG	CONF_AFE	OPO_FOR
5(0), 6(1)	0	1	0	C
7	0	1	1	1
1(0), 2(0), 3(0), 4(1), 8(1), 9(0)	1	1	0	C
Result(s):				
CONF_INT{0} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{1}				
(7)				
Created with Tosmana Version 1.61				

A equação resultante demonstra, para o projeto 7, o impacto das dimensões de confiança em ambos os tipos de oportunismo, forte e fraco. A expressão “Confiança_Integridade (0) * Confiança_Cognitiva (1) * Confiança_Afetiva (1)” pode ser lida como: ausência de confiança com base em integridade E presença de confiança cognitiva E presença de confiança afetiva IMPLICA na presença de oportunismo. Em termos de suficiência e necessidade a interpretação seria de que “ $a*B*C \rightarrow Y$ ”, ou seja, estas condições foram necessárias, mas não suficientes, à presença dos tipos de oportunismo no projeto 7.

Figura 15 – Impacto das Dimensões de Confiança no Oportunismo Fraco.

Tosmana Report					
Algorithm: Quine					
File:					
Settings:					
Minimizing: 1					
including:					
Truth-Table:					
CASO	CONF_INT	CONF_COG	CONF_AFE	OPO_FRA	
5(0), 6(1)	0	1	0	C	
7	0	1	1	1	
1(1), 2(1), 3(0), 4(1), 8(1), 9(0)	1	1	0	C	
Result(s):					
CONF_INT{0} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{1}					
(7)					
Created with Tosmana Version 1.61					

As percepções sobre honestidade e caráter da outra parte suportam a confiança com base em integridade (CONNELLY et al., 2015) enquanto a confiança cognitiva baseia-se em percepções de competência técnica e reputação do parceiro (JOHNSON; GRAYSON, 2005). Finalmente, a dimensão afetiva se relaciona com existência de laços emocionais e sentimentais entre parceiros (McALLISTER, 1995). Logo, a combinação da ausência de percepção de honestidade do parceiro, aliada à percepção de competência e tendências emocionais no relacionamento devido a experiências passadas entre as partes favoreceu a existência de oportunismo por parte do parceiro, no projeto 7.

Em relação aos demais casos, o impacto das dimensões de confiança na presença de oportunismo foi inconclusivo, uma vez que foram encontradas contradições em todos os projetos conforme Figuras 14 e 15. A dimensão de confiança baseada em integridade, que é

mais efetiva em reduzir custos de transação (CONNELLY et al., 2015) foi observada em 6 projetos, entretanto, mesmo em alguns destes projetos foi observada presença de comportamento oportunista. Cabe ressaltar que na Teoria de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985; 1991) e na própria Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989), há esforço em demonstrar que o comportamento oportunista deve ser mitigado, haja vista que é entendido como obstáculo ao desenvolvimento da confiança na cooperação, podendo intensificar conflitos e custos da transação (LUO, 2006).

No entanto, com exceção dos projetos 5 e 7, todos os demais projetos foram categorizados como de sucesso. Entre esses, foi observado que a maior parte configurou relacionamentos com presença de mais de uma dimensão de confiança, além de presença de oportunismo. Este achado assemelha-se aos achados de Lado, Dant e Tekleab (2008) de que RIOs enfrentam perspectiva paradoxal entre confiança e oportunismo. Os autores encontraram efeito curvilíneo positivo da confiança em conjunto com oportunismo na perspectiva relacional da cooperação entre principais e agentes. Tal efeito sugere que altos níveis de confiança fornecem base suficiente ao desenvolvimento de relacionamentos de qualidade, apesar da tendência de uma das partes apresentar comportamento oportunista.

É afirmado por Lado, Dant e Tekleab (2008) que altos níveis de confiança podem gerar maior comprometimento, por parte do confiante, em manter e cultivar relacionamentos de valor agregado. Os autores explicam que, em contextos de troca, não é incomum que as partes se envolvam em relacionamentos com assimetria de poder e conseqüente potencial ao comportamento oportunista, desde que o retorno esperado por meio da cooperação seja superior aos custos potenciais associados a este comportamento. Sugere-se que se desenvolverem a sofisticação comportamental necessária para gerir RIOs com diferentes níveis confiança e oportunismo, gestores de empresas podem se beneficiar por meio do desenvolvimento de relacionamentos cooperativos mais duráveis.

As conclusões destes autores podem ser verificadas em alguns projetos analisados neste estudo. Os projetos 1 e 2, pertencentes ao contexto de interação estratégico e desenvolvidos por meio de contratos relacionais apresentam presença de confiança nas dimensões integridade e cognitiva, assim como apresentam presença de oportunismo de tipo fraco. Ainda assim, as partes têm interesse na continuidade do relacionamento e percebem que a cooperação tem atingido objetivos esperados. Como já mencionado, no projeto 1 formulou-se, inclusive, um contrato de participação societária do parceiro.

Em relação aos projetos 4, 6 e 8, pertencentes ao contexto operacional, tanto a confiança cognitiva, baseada na percepção de competência, quanto o oportunismo de tipo forte e fraco foram identificados. O fator diferenciador desses projetos refere-se à forte dependência do conhecimento do parceiro, uma vez que foram encontrados casos em que apenas uma *startup* aceitou desenvolver o projeto como especificado. No entanto, como pontuado por Lado, Dant e Tekleab (2008), se o retorno esperado por meio da cooperação for superior aos custos potenciais associados ao risco frente ao comportamento oportunista, por conta da assimetria de conhecimento, as organizações podem decidir continuar a cooperação, fato relatado pelo CEO da *startup* H “Minha ideia é não parar com eles, porque eu gostei muito do trabalho, os meninos aí são bons e a gente está fazendo elogio porque merecem mesmo (Projeto 4, *Startup* H)”.

Estes achados, corroboram, ainda, conclusões de Wong, Tjosvold e Yu (2005) de que o oportunismo não ameaça, inevitavelmente, relacionamentos cooperativos. Estes autores observaram que ao se engajarem na busca dos próprios interesses, parceiros podem reconhecer que esses interesses estão, de alguma forma, relacionados cooperativamente. Assim, ainda que ocorra comportamento oportunista mínimo, estas parcerias podem se tornar eficazes. Dessa forma, salienta-se uma limitação da teorização dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985; 1991), que pode se beneficiar do complemento derivado de perspectivas relacionais e de mudança de preferências de acordo com o contexto. Como observado, a busca pelo interesse próprio não foi, em todos os casos, prejudicial ao relacionamento. O que é crítico não é a extensão em que as partes buscam por seus próprios interesses, mas como acreditam que tais interesses se relacionam com os do parceiro.

A visão compartilhada de objetivos, ou seja, a percepção de relação entre os interesses próprios e os do parceiro foi observada nos projetos estudados. Os entrevistados evidenciaram o risco de mercado a qual *startups* se submetem na busca por escalonar venda e ganhos advindos de determinado produto a partir do uso de tecnologias inovadoras, entretanto, sem garantia de sucesso, conforme relato do CEO da *startup* A:

Nessa parceria de ele entrar como sócio, o risco, sim, existe. Ele sabe desde o começo. *Startup* é uma aposta, tem que acreditar, arregaçar a manga e ir, porque o índice de mortalidade das *startups* eu acho que chega, se não me engano, a 90%. Lógico que estamos confiantes, mas é *startup*, a gente não sabe. É um risco, mas estão todos cientes (Projeto 1, *Startup* A).

Tanto *startups* em posição de principal quanto de agente compartilham objetivos de escalar o negócio, mesmo percebendo alto risco de mercado, ao iniciarem relacionamentos cooperativos. De acordo com Wong, Tjosvold e Yu (2005), tal visão compartilhada de objetivos é o principal fator crítico à eficácia do relacionamento, ainda que as partes se engajem em mínimo oportunismo. Bosse e Phillips (2016), ao discutirem os interesses próprios na perspectiva de agência, afirmam que as partes buscam maximizar seus próprios interesses somente enquanto normas de justiça percebidas não forem violadas, uma vez que esforços em vias de maximizar a própria utilidade são influenciados por normas informais, como reciprocidade e restrição no uso de poder.

Tendo em vista o exposto, sugere-se que se normas informais de entendimento implícito no relacionamento não forem violadas e, no caso da busca pelo próprios interesse as partes consigam relacioná-los com os do parceiro, o oportunismo pode existir e, ainda assim, não afetar o desenvolvimento de confiança e sucesso da parceria. Sugere-se, ainda, que teóricas clássicas, como a Teoria de Custos de Transação e Teoria da Agência, não são suficientes de maneira isolada para explicar algumas situações. Cabe ressaltar que uma sugestão aos estudos que consideram a ótica de agência se refere, justamente, à utilização de teorias complementares, pois a Teoria da Agência apresenta uma visão parcial do mundo organizacional que, embora pertinente, não reflete toda a complexidade deste meio (EISENHARDT, 1989).

A coexistência de confiança e oportunismo em projetos considerados de sucesso pelos participantes, tal qual observado nos casos analisados, é um exemplo de situação em que a perspectiva relacional não pode ser ignorada. Assim, são corroboradas críticas existentes na literatura de que a visão clássica do relacionamento de agência é rígida e ignora aspectos relacionais da interação (EVANS; TOURISH, 2016), assim como corrobora-se a necessidade da perspectiva comportamental da Teoria da Agência, apresentada por Pepper e Gore (2012), que propõe um modelo com reconceituações do homem econômico, considerando a racionalidade limitada, aversão à perda, risco e incerteza sujeita a características subjetivas e possibilidade de motivação além da pecuniária para realização do trabalho.

Foram observados nos casos 1 e 3 que o parceiro, após negociar participação societária na empresa, passou a não ser mais remunerado como quando trabalhava por meio de contratos de prestação de serviço. A contrapartida pelo conhecimento técnico investido pelo parceiro no negócio acontece por meio de participação percentual na empresa, ou seja, a esperança da venda futura da *startup* e conseqüente expectativa de ganhos representam a motivação dos agentes para realização do trabalho. Salienta-se que, apesar de pecuniários, esses ganhos não são garantidos, ou seja, a motivação do parceiro centra-se na esperança e expectativa de tais ganhos.

Essa situação corrobora as afirmações de Pepper e Gore (2012) sobre a complexidade de motivações do agente na linha comportamental da Teoria da Agência.

A análise inicial dos impactos das condições relacionadas às dimensões de confiança e tipos de conflito entre si forneceu *insights* à análise dos impactos destas condições nos conflitos observados nos projetos e, por isso, optou-se por apresentá-las, em detalhes, no estudo. Foi corroborada a sugestão de Lumineau et al. (2015) de que estudos podem se beneficiar de ligações teóricas entre teorias consolidadas e emergentes para desenvolver o campo de estudo de conflito interorganizacional. Terminada esta análise, procedeu-se para a análise conjunta das dimensões de confiança e tipos de oportunismo nos conflitos identificados: de agência, de competência e cognitivo. Os resultados e discussões são apresentados na próxima subseção.

4.3.2 Impacto do oportunismo e confiança no conflito

Foram identificados além do conflito de agência, o conflito com base em competência, derivado do questionamentos de capacidades técnicas do parceiro, além do conflito cognitivo, relacionado com discussões sobre o modo de realizar tarefas e desenvolver produtos. Para cada conflito, serão apresentados os resultados da *csQCA* sobre impactos conjuntos de confiança e oportunismo em sua presença e ausência no relacionamento, iniciando com resultados sobre o conflito de agência, que podem ser visualizados na Figura 16. As condições de suficiência e necessidade serão analisadas, de acordo com a lógica de interpretação proposta por Ragin (1987), detalhada por meio do Quadro 10 na seção metodológica.

Figura 16 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Presença do Conflito de Agência.

Tosmana Report										
Algorithm: Quine										
File:										
Settings:										
Minimizing: 1										
Including:										
Truth-Table:										
CASO	CONF_INT	CONF_COG	CONF_AFE	OPO_FOR	OPO_FRA	ASS_INFO	DEP_UNI	INC_INT	CON_AGE	
5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
6	0	1	0	1	1	1	1	0	0	
7	0	1	1	1	1	1	1	0	1	
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
3	1	1	0	0	0	1	1	0	1	
2	1	1	0	0	1	0	1	0	0	
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	
4	1	1	0	1	1	1	0	0	0	
8	1	1	0	1	1	1	0	1	0	
Result(s):										
CONF_INT{1} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{0} * OPO_FOR{0} * OPO_FRA{1} * ASS_INFO{0} * DEP_UNI{1} * INC_INT{1} + CONF_INT{1} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{0} * OPO_FOR{0} * OPO_FRA{0} * ASS_INFO{1} * DEP_UNI{1} * INC_INT{0} +										
(1) (3)										
CONF_INT{0} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{1} * OPO_FOR{1} * OPO_FRA{1} * ASS_INFO{1} * DEP_UNI{1} * INC_INT{0}										
(7)										
Created with Tosmana Version 1.61										

Nesta análise a inclusão de remanescentes lógicos na minimização não levou à redução do número de expressões em busca de uma solução parcimoniosa. Dessa forma, optou-se por analisar as expressões originais, sem minimização. Observa-se que apenas duas condições, considerando a diferenciação entre presença (1) e ausência (0) se repetiram nas três partes integrantes da expressão, sendo elas “Confiança_Cognitiva (1)” e “Dependência_Unilateral (1)”, ou seja, tanto a presença de confiança cognitiva quanto a presença de dependência unilateral foram condições necessárias, mas não suficientes, à presença de conflito de agência nos projetos 1, 3 e 7.

Especificamente em relação à condição de necessidade “Confiança_Cognitiva (1)”, sugere-se que, como já discutido, cada indivíduo pode ter apresentado processos de racionalização distintos para decidir confiar, conforme discussão de McAllister (1995) de que esta dimensão de confiança se refere ao ato consciente de escolher em quem confiar e sob que circunstâncias, baseando-se em seu próprio conhecimento do que seria uma boa decisão. Entretanto, como apresentado no Quadro 22, a percepção de competência do parceiro, aspecto englobado pela confiança de base cognitiva foi a principal justificativa para o desenvolvimento inicial de confiança no parceiro.

A confiança cognitiva, para os projetos analisados, foi a primeira dimensão de confiança a ser desenvolvida, no sentido de aceitar a condição de vulnerabilidade com base em expectativas (ROUSSEAU et al., 1998). Essa dimensão foi a única presente em todos os projetos, fato que reforça essa conclusão, ou seja, muito mais do que condição necessária à ocorrência do conflito de agência, a confiança cognitiva pode ter sido condição necessária à própria existência e continuidade dos projetos. Assim, quanto maior a frequência de relacionamentos considerados de sucesso entre as organizações, maior possibilidade de se desenvolver confiança para interações subsequentes (RING; VAN DE VEN, 1992)

Já a necessidade da condição “Dependência_Unilateral (1)” à presença do conflito de agência remete à relação entre reciprocidade e assimetria de poder nos projetos 1, 3 e 7. Observou-se, por meio da análise de conteúdo das entrevistas, que em tais projetos motivações para início da cooperação relacionadas a eficiência foram mais evidenciadas que motivações relacionadas a reciprocidade. Há dependência parcial ou total do conhecimento ou tecnologia do parceiro e ciência das partes sobre esta dependência. Para *startups* em papel de principal, no três casos, entendeu-se que seria mais oneroso adquirir tais conhecimentos ou desenvolver as tecnologias do que decidir cooperar e aceitar a condição de dependência do agente. O relato do CEO da *startup* A detalha tal entendimento:

Não adianta a gente querer fazer tudo, dominar tudo, sendo que tem uma outra empresa que faz. Ela está “no quadrado” dela fazendo com excelência e eu estou no “meu quadrado”. Eu posso aperfeiçoar no que eu faço, mas em vez de a gente ser concorrente e eu fazer o que ela faz, e fazer mal feito, eu simplesmente posso chamar ela e falar “vamos trabalhar junto e dividir?” (Projeto 1; *Startup A*).

Hall (2004) pontua que recursos podem fluir de maneira igualitária entre organizações ou de forma desequilibrada, como nos casos 1, 3 e 7 em que há assimetria de poder. Frente esta situação, organizações menos poderosas desenvolvem dependência das detentoras do poder. Para o contexto analisado, entende-se poder como posse do conhecimento ou tecnologia necessária ou relacionamento, ou seja, caso a dependência fosse mútua o relacionamento poderia ser mais recíproco. É sabido que a dependência unilateral é uma das fontes do oportunismo em RIOs (KLOYER; HELM; AUST, 2019) e, assim sendo, pode favorecer problemas de agência de risco moral.

Uma vez que se depende do agente para continuidade do projeto, ainda que sejam observados problemas de agência tal qual o risco moral no projeto 1 e seleção adversa no projeto 3, como já apresentado, o relacionamento pode não ser prejudicado. Novamente, se o retorno esperado por meio do relacionamento cooperativo for superior aos custos potenciais associados ao risco frente ao comportamento oportunista e suas consequências, devido condição de assimetria de conhecimento, as organizações podem decidir continuar a cooperação (LADO; DANT; TEKLEAB, 2008). De fato, nos projetos 1 e 3 foi dada continuidade ao relacionamento, havendo inclusive negociação de participação societária dos parceiros.

No projeto 7, considerado de insucesso, uma vez que não teve continuidade e percepção de atingimento de objetivos, uma das responsabilidades acordadas em contrato foi a busca de investimentos para o projeto, delegada ao parceiro. A *startup* contratante percebeu que o parceiro dispunha de *networking* desenvolvido e extensa lista de contatos. Porém, este não agiu como acordado, caracterizando atitude oportunista pós-contratual, conforme relato do CEO da *startup* K “Havia investidores que ele estava em contato a respeito da minha *startup*, ele meio que segurou e abraçou isso. Privilegiou a *startup* dele, o investidor fechou antes com a *startup* dele (Projeto 7, *Startup K*)”.

O contexto de dependência unilateral e caracterização do oportunismo pós contratual favoreceu a descontinuidade do relacionamento, corroborando a afirmação de Williamson (1985) de que em situações em que o potencial ao oportunismo é elevado, tende-se a deixar de lado a cooperação e agir segundo interesses próprios. Porém, neste projeto, o retorno esperado pela cooperação não foi superior aos custos advindos do comportamento oportunista e dependência do parceiro. Como ponto diferenciador dos demais, apenas no projeto 7 foi

observada a dimensão de confiança afetiva, ligada a laços emocionais com o parceiro e consequente falta de transparência no relacionamento (JOHNSON; GRAYSON, 2005), condição que pode ter favorecido a decisão pela descontinuidade da cooperação.

Este achado demonstra que dados advindos deste caso em específico corroboram a visão clássica de teorias econômicas, como a de agência, que propõe a mitigação do oportunismo do agente para maior promoção de convergência de objetivos no relacionamento. Este fato, aliado ao fato de que a existência de conflito de agência levou ao insucesso do projeto 7, apontou necessidade de elucidação sobre a presença ou ausência do oportunismo em casos em que não houve a presença de conflito de agência.

Salienta-se que, por ser uma atitude oportunista pós-contratual (KOETZ; KOETZ; MARCON, 2011), nem todo oportunismo caracteriza-se como risco moral, ou seja, nem toda atitude oportunista caracteriza um problema de agência. A Figura 17 apresenta a equação resultante, minimizada com a inclusão dos remanescentes lógicos, que demonstra para projetos com ausência de conflito de agência, o impacto das dimensões de confiança e tipos oportunismo, além de seus componentes.

Figura 17 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Ausência do Conflito de Agência.

Tosmana Report									
Algorithm: Graph-based Agent									
File:									
Settings:									
Minimizing: 0									
including: R									
Truth-Table:									
CASO	CONF_INT	CONF_COG	CONF_AFE	OPO_FOR	OPO_FRA	ASS_INFO	DEP_UNI	INC_INT	CON_AGE
5	0	1	0	0	0	0	0	0	0
6	0	1	0	1	1	1	1	0	0
7	0	1	1	1	1	1	1	0	1
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	0	0	0	1	1	0	1
2	1	1	0	0	1	0	1	0	0
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1
4	1	1	0	1	1	1	0	0	0
8	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Result(s):									
DEP_UNI{0} + CONF_AFE{0}OPO_FRA{1}INC_INT{0}									
(4+5+8+9) (2+4+6)									

A expressão “Dependência_Unilateral (0) + Confiança_Afetiva (0) * Oportunismo_Fraco (1) * Incerteza_Interna (0)” pode ser lida como: ausência de dependência unilateral OU ausência de confiança afetiva E presença de oportunismo fraco E ausência de incerteza interna

IMPLICA na presença de conflito de agência. Em termos de suficiência e necessidade a interpretação seria de que “ $g + c * E * h \rightarrow Y$ ”, ou seja, a condição de ausência de dependência unilateral é suficiente, mas não necessária, à ausência de conflito de agência nos projetos 4, 5, 8 e 9. Já as condições que compõem a segunda parte da equação não são suficientes, nem necessárias, ainda que forneçam uma configuração adicional da ausência do conflito de agência para os projetos 2, 4 e 6.

A suficiência da ausência de dependência lateral à ausência de conflito de agência pode ser compreendida, uma vez que o estado de dependência do parceiro aumenta o potencial ao oportunismo, devido ao estabelecimento de assimetrias de poder, como já apresentado. Essas assimetrias favorecem o comportamento inapropriado da organização detentora do poder (KLOYER; HELM; AUST, 2019), favorecendo a possibilidade de ocorrência de risco moral no relacionamento. Logo, a ausência de dependência unilateral possibilita que o principal efetue a troca de parceiro, quando achar conveniente, que não se aceite qualquer comportamento considerado inadequado ou que o próprio principal execute o trabalho se assim preferir, já que assimetrias de conhecimento, nesse contexto, seriam potencialmente menores.

Embora a análise comparativa tenha indicado, para o sucesso, uma combinação alternativa de condições, “Confiança_Afetiva (0) * Oportunismo_Fraco (1) * Incerteza_Interna (0)”, nenhuma delas foi, de forma isolada, suficiente nem necessária à ausência de conflito de agência. Entretanto, considerando o caráter qualitativo e exploratório deste estudo e por ser a única expressão que representou a ausência de conflito de agência dos projetos 2 e 6, além de expressão complementar ao projeto 4, optou-se por discutir tal resultado. Como já apresentado, a confiança afetiva se baseia em laços emocionais, de expressão de cuidado para com o parceiro, podendo favorecer o contexto de pouca transparência na relação (JOHNSON; GRAYSON, 2005). A incerteza interna, por sua vez, é fonte potencial ao comportamento oportunista, pois quanto mais incertos forem os processos, maior dificuldade de controle e coordenação (KLOYER; HELM; AUST, 2019).

Conseqüentemente, a presença de tais condições pode ser negativa ao relacionamento, além de favorecer o comportamento oportunista e potencial caracterização de risco moral. Uma vez ausentes, elimina-se a possibilidade de tal comportamento advindo destas condições. No entanto, a condição que completa a combinação refere-se à presença de oportunismo do tipo fraco, que, em aderência à definição dada, nem sempre caracteriza risco moral. Como classificado por Luo (2006), “permanecer despreocupado quando o parceiro estiver em dificuldade” é um tipo fraco de oportunismo que, no caso 2, foi evidenciado ainda no processo de negociação, antes da assinatura de qualquer contrato, segundo relato do CEO da *startup* D:

Ele deixou bem claro, “minha responsabilidade aqui é te dar um apoio técnico. Se você for lá e atear fogo na sua empresa o problema é seu, não tenho nada a ver com isso, só toma cuidado com o nome (...), se você contrata o funcionário e não paga a conta dele eu quero mais que você se exploda”, ele não falou exatamente desse jeito, mas isso que foi falado (Projeto 2, *Startup D*).

Ainda segundo a classificação de Luo (2006), “divulgar informações incompletas para o parceiro” é atitude de oportunismo do tipo fraco, que no caso 4, também foi observado na fase de negociação, conforme relato do CEO da *startup G*:

“Eles chegam pra gente e falam “nosso projeto vai ter isso, isso e isso”, mostram um monte de coisa. Só que a partir de quando a gente começa a desenvolver, ele diz “eu te falei isso, mas vai ter mais coisa”. Não que vá aumentar o desenvolvimento, mas o projeto faz mais funcionalidade, não falada antes (Projeto 4, *Startup G*)”.

Tais achados chamam atenção à prática frequente do comportamento oportunista em relacionamentos cooperativos, a exemplos dos casos analisados, o que, segundo Kumar e Dissel (1996), acontece devido à cultura gerencial de visão adversária de atores tais quais fornecedores, clientes ou concorrentes em conjunto com a mentalidade de ganho de curto prazo. O estudo de Evanschitzk, Caemmerer e Backhaus (2016) aprofunda a questão de práticas oportunistas em relacionamentos do tipo principal-agente, em que parceiros possuem características empreendedoras, tais quais disposição a correr riscos e proatividade. Os autores discutem que, essas características, se observadas em um parceiro, como foi o caso da disposição em correr riscos nos casos analisados, podem causar mais custos de transação *ex-post* devido ao comportamento oportunista.

Evanschitzk et al. (2016) sugerem que agentes que tenham motivação empreendedora acentuada ou experiência comercial substancial podem querer alavancar suas capacidades plenamente e em seus próprios termos. Os autores discutem "o lado sombrio" da motivação empreendedora: o comportamento oportunista. Assim, o oportunismo, como identificado nos casos analisados, pode ser uma condição enraizada e, até mesmo esperada, haja vista a motivação empreendedora observada em *startups*, além da disposição dessas em correr riscos. Uma das conclusões dos autores foi a de que se agentes com espírito empreendedor puderem explorar oportunidades de mercado para seus próprios negócios de melhor modo, estes se comportarão de forma mais oportunista no relacionamento, se tiverem a chance.

A presença de oportunismo fraco como uma das condições implicando na ausência de conflito de agência chama atenção, novamente, para o fato de que o oportunismo nem sempre prejudica a continuidade do relacionamento, a depender da ausência conjunta de confiança

afetiva e incerteza interna. O oportunismo pode ocorrer em interações entre *startups*, ainda que exista o desenvolvimento de alguma dimensão de confiança, como em casos em que se observou a confiança com base em integridade e cognitiva. Sugere-se que este comportamento nem sempre será impeditivo ou negativo à existência de confiança e que pode ser uma condição esperada, em certa medida, haja vista o contexto de motivação empreendedora e disposição a correr riscos em que estas organizações estão imersas.

O conflito com base em competência também foi identificado nas interações e refere-se ao questionamento sobre habilidades ou conhecimento do parceiro (LUMINEAU et al.. 2015), tendo a qualidade da comunicação entre as partes papel essencial à percepção de competência. Na Figura 18 são apresentadas as equações minimizadas sobre o impacto da confiança e oportunismo na presença do conflito por competência, identificado nos projetos 3 e 5.

Figura 18 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Presença de Conflito por Competência.

Tosmana Report									
Algorithm: Graph-based Agent									
File:									
Settings:									
Minimizing: 1									
including: R									
Truth-Table:									
CASO	CONF_INT	CONF_COG	CONF_AFE	OPO_FOR	OPO_FRA	ASS_INFO	DEP_UNI	INC_INT	CON_COM
5	0	1	0	0	0	0	0	0	1
6	0	1	0	1	1	1	1	0	0
7	0	1	1	1	1	1	1	0	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	0	0	0	1	1	0	1
2	1	1	0	0	1	0	1	0	0
1	1	1	0	0	1	0	1	1	0
4	1	1	0	1	1	1	0	0	0
8	1	1	0	1	1	1	0	1	0
Result(s):									
CONF_INT{0}OPO_FOR{0} + OPO_FOR{0}ASS_INFO{1}									
(5) (3)									
CONF_INT{0}OPO_FOR{0} + OPO_FRA{0}ASS_INFO{1}									
(5) (3)									
CONF_INT{0}OPO_FOR{0} + OPO_FRA{0}DEP_UNI{1}									
(5) (3)									
CONF_INT{0}OPO_FOR{0} + CONF_INT{1}ASS_INFO{1}DEP_UNI{1}									
(5) (3)									
CONF_INT{0}OPO_FRA{0} + OPO_FOR{0}ASS_INFO{1}									
(5) (3)									
CONF_INT{0}OPO_FRA{0} + OPO_FRA{0}ASS_INFO{1}									
(5) (3)									
CONF_INT{0}OPO_FRA{0} + OPO_FRA{0}DEP_UNI{1}									
(5) (3)									

Ao todo, sete expressões foram resultantes e, destas, três apresentaram a ausência de oportunismo forte ou fraco como necessária, mas não suficiente, à presença de conflito com base em competência. A interpretação de que a ausência de oportunismo implicou na presença de conflito com base em competência nos projetos 3 e 5 pode ser entendida por meio da reflexão sobre atitudes oportunistas voltadas a esforços de enganar ou confundir o parceiro. Luo (2006) classifica como oportunismo forte a ação de “enganar a outra parte no compartilhamento crítico de informações” e, oportunismo fraco a ação de “fazer esforços calculados para confundir e manipular informações ou divulgar informações incompletas para o parceiro”.

Em um contexto hipotético de assimetria de informação ou dependência unilateral, tais ações poderiam postergar ou mesmo evitar conflitos deste tipo, uma vez que estas condições podem impossibilitar a verificação e certeza das ações do parceiro. Em consonância com os resultados apontados nas expressões, para o projeto 3, a ausência de oportunismo e interesse em explicar determinado problema no projeto ocasionou o conflito com base em competência, conforme relato do CEO da *Startup F* “Ela não entendia e a gente falava que não era culpa da gente. Tecnicamente eu tive que sentar com ela, explicar como era o processo, o que acontecia (Projeto 3; *Startup F*)”.

Entretanto, a CEO da *startup* contratante permaneceu com a visão de que o problema era relacionado com a falta de competência do parceiro, conforme relato, “Ele deu uma desculpa que a gente não engoliu bem. Na nossa opinião era falta de conhecimento dele (Projeto 3, *Startup E*). Considerando que a maioria dos projetos não apresentou tal conflito e que o resultado anterior apontou a ausência de oportunismo como condição necessária à presença desta dimensão de conflito, decidiu-se analisar quais condições podem ter impactado sua ausência. Apresenta-se, na Figura 19, três expressões resultantes deste processo de minimização.

Figura 19 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Ausência de Conflito por Competência.

Tosmana Report										
Algorithm: Graph-based Agent										
File:										
Settings:										
Minimizing: 0										
including: R										
Truth-Table:										
CASO	CONF_INT	CONF_COG	CONF_AFE	OPO_FOR	OPO_FRA	ASS_INFO	DEP_UNI	INC_INT	CON_COM	
5	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
6	0	1	0	1	1	1	1	0	0	
7	0	1	1	1	1	1	1	0	0	
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
3	1	1	0	0	0	1	1	0	1	
2	1	1	0	0	1	0	1	0	0	
1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	
4	1	1	0	1	1	1	0	0	0	
8	1	1	0	1	1	1	0	1	0	
Result(s):										
OPO_FOR{1} + CONF_INT{1}ASS_INFO{0}										
(4+6+7+8) (1+2+9)										
OPO_FRA{1} + CONF_INT{1}ASS_INFO{0}										
(1+2+4+6+7+8) (1+2+9)										
OPO_FRA{1} + CONF_INT{1}DEP_UNI{0}										
(1+2+4+6+7+8) (4+8+9)										

A primeira expressão, “Oportunismo_Forte (1) + Confiança_Integridade (1) * Assimetria_Informação (0)”, pode ser lida como: presença de oportunismo forte OU presença de confiança com base em integridade E ausência de assimetria de informação IMPLICA na ausência do conflito com base em competência. A segunda, “Oportunismo_Fraco (1) + Confiança_Integridade (1) * Assimetria_Informação (0)”: presença de oportunismo fraco OU presença de confiança com base em integridade E ausência de assimetria de informação IMPLICA na ausência do conflito com base em competência. Por fim, a terceira, “Oportunismo_Fraco (1) + Confiança_Integridade (1) * Dependência_Unilateral (0)”: presença de oportunismo fraco OU presença de confiança com base em integridade E ausência de dependência unilateral IMPLICA em ausência de conflito com base em competência.

Em termos de suficiência e necessidade a interpretação seria de que “ $D + A*f \rightarrow Y$ ”, “ $E + A*f \rightarrow Y$ ” e “ $E + A*g \rightarrow Y$ ”, respectivamente. Logo, os tipos de oportunismo forte e fraco são condições suficientes, mas não necessárias, à ausência de conflito com base em competência. Por mais que a segunda parte integrante de cada expressão não seja considerada necessária nem suficiente, salienta-se a presença de confiança com base em integridade como parte das três expressões, sendo soluções relacionadas a essa dimensão de confiança as únicas

possíveis ao projeto 9. No que se refere à ausência do conflito com base em competência, foram identificados dois contextos, sendo o primeiro voltado à suficiência de oportunismo para este resultado e outro relacionado com ausência de condições de assimetria e dependência, amparado pela percepção de honestidade e caráter do parceiro.

Sugere-se, corroborando as categorizações de Luo (2006), que ações em vias de “enganar a outra parte no compartilhamento crítico de informações” e “fazer esforços calculados para confundir e manipular informações ou divulgar informações incompletas para o parceiro” representam motivos pelos quais tais resultados foram observados. O relato do CEO da *startup* K reforça essa sugestão, “Ele é um cara que consegue envolver demais, colocar gente pra trabalhar de graça. Ele vende o pote de ouro e fala que depois entrega o pote, ele sabe enganar a pessoa (Projeto 7, *Startup K*)”.

Assim, tanto em casos de presença quanto de ausência deste conflito observam-se questões relacionadas à qualidade da informação e diferentes percepções de competência como apontado na literatura (LUMINEAU et al., 2015), ainda que influenciadas por presença e ausência de atitudes oportunistas, o que também está em consonância com o contexto de motivação empreendedora em que esse tipo de organização está imersa, como já discutido (EVANSCHITZK et al., 2016).

Finalmente, foi analisado o impacto do oportunismo e seus antecedentes, bem como das dimensões de confiança na presença e ausência do conflito cognitivo. A inclusão de remanescentes lógicos na minimização não levou à redução do número de expressões em busca de uma solução parcimoniosa. Dessa forma, optou-se por analisar as expressões originais, sem minimização, iniciando com a expressão representada na Figura 20, que apresenta o impacto à presença do conflito cognitivo.

Figura 20 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Presença de Conflito Cognitivo.

Tosmana Report										
Algorithm: Quine										
File:										
Settings:										
Minimizing: 1										
including:										
Truth-Table:										
CASO	CONF_INT	CONF_COG	CONF_AFE	OPO_FOR	OPO_FRA	ASS_INFO	DEP_UNI	INC_INT	CON_COG	
5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
6	0	1	0	1	1	1	1	0	0	
7	0	1	1	1	1	1	1	0	0	
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
3	1	1	0	0	0	1	1	0	1	
2	1	1	0	0	1	0	1	0	0	
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	
4	1	1	0	1	1	1	0	0	1	
8	1	1	0	1	1	1	0	1	0	
Result(s):										
CONF_INT{1} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{0} * OPO_FOR{0} * OPO_FRA{1} * ASS_INFO{0} * DEP_UNI{1} * INC_INT{1} +				CONF_INT{1} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{0} * OPO_FOR{0} * OPO_FRA{0} * ASS_INFO{1} * DEP_UNI{1} * INC_INT{0} +				CONF_INT{1} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{0} * OPO_FOR{1} * OPO_FRA{1} * ASS_INFO{1} * DEP_UNI{0} * INC_INT{0}		
(1)				(3)				(4)		
Created with Tosmana Version 1.61										

No que tange à presença de conflito cognitivo, as condições “Confiança_Cognitiva (1)”, “Confiança_Integridade (1)” e “Confiança_Afetiva (0)” foram necessárias, mas não suficientes. Na Figura 21 apresenta-se o impacto à ausência desta dimensão de conflito nos projetos.

Figura 21 – Impacto do Oportunismo e Confiança na Ausência de Conflito Cognitivo.

Tosmana Report									
Algorithm: Quine									
File:									
Settings:									
Minimizing: 0									
Including:									
Truth-Table:									
CASO	CONF_INT	CONF_COG	CONF_AFE	OPO_FOR	OPO_FRA	ASS_INFO	DEP_UNI	INC_INT	CONF_COG
5	0	1	0	0	0	0	0	0	0
6	0	1	0	1	1	1	1	0	0
7	0	1	1	1	1	1	1	0	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0	0
3	1	1	0	0	0	1	1	0	1
2	1	1	0	0	1	0	1	0	0
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1
4	1	1	0	1	1	1	0	0	1
8	1	1	0	1	1	1	0	1	0

CONF_COG{1} * CONF_AFE{0} * OPO_FOR{0} * OPO_FRA{0} * ASS_INFO{0} * DEP_UNI{0} * INC_INT{0} +	CONF_INT{0} * CONF_COG{1} * OPO_FOR{1} * OPO_FRA{1} * ASS_INFO{1} * DEP_UNI{1} * INC_INT{0} +	CONF_INT{1} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{0} * OPO_FOR{0} * OPO_FRA{1} * ASS_INFO{0} * DEP_UNI{1} * INC_INT{0} +	CONF_INT{1} * CONF_COG{1} * CONF_AFE{0} * OPO_FOR{1} * OPO_FRA{1} * ASS_INFO{1} * DEP_UNI{0} * INC_INT{1}
{5+9}	{6+7}	{2}	{8}

Created with Tosmana Version 1.61

A principal diferença em relação aos dois resultados foi a necessidade de presença de mais de uma dimensão de confiança para a presença do conflito, assim como necessidade de ausência da dimensão afetiva, que, como já discutido, favorece a falta de transparência em relacionamentos.

Nas duas situações apenas condições relacionadas a dimensões de confiança foram necessárias à presença ou ausência do conflito cognitivo e nenhuma condição foi suficiente. Em relação à ausência do conflito cognitivo, observou-se que apenas a condição “Confiança_Cognitiva (1)” foi necessária, mas não suficiente. Foi sugerido que, para projetos analisados neste estudo, a dimensão de confiança cognitiva pode ter sido condição necessária à própria existência e continuidade dos projetos, sendo a primeira dimensão de confiança a ser desenvolvida.

Além disso, foi suficiente, nos projetos 1, 2 e 3, que o parceiro não tenha agido diferentemente do acordado em contrato, para que tenha sido possível o desenvolvimento da confiança baseada em integridade, como já discutido. Também nos projetos 1 e 2, a presença tanto de confiança cognitiva quanto de confiança com base em integridade foi necessária à presença do conflito cognitivo. Por fim, salienta-se o formato relacional dos contratos utilizados nestes projetos, ou seja, os relacionamentos são de longo prazo.

A partir do exposto, sugere-se que a necessidade da presença de confiança com base em integridade à caracterização do conflito cognitivo deriva da maturidade do relacionamento, uma vez que, como afirmado Johnsen e Lacoste (2016), conforme as partes se relacionam e se aproximam, tornando o relacionamento mais estável, inconsistências podem vir à tona, agravando a ocorrência de conflitos entre as partes. Segundo esses autores, esse fato ocorre devido à intimidade criada, pois parceiros mais íntimos podem se sentir mais justificados em confrontar a outra parte do relacionamento.

Cosier e Dalton (1990) explicam que existe uma tradição por pesquisar a redução do conflito nos relacionamentos, considerando as mais variadas disciplinas, como sociologia, psicologia, economia e ciência política. Entretanto, também discutem a existência de alguns tipos de conflito, como o cognitivo, que podem ser positivos ao relacionamento e, desse modo, deveriam ser encorajados e não mitigados, uma vez que são orientados à tarefa, com intenção de encontrar a melhor maneira de alcançar objetivos em comum (AMASON, 1996).

Sabe-se que RIOs podem ser caracterizados por uma mistura entre conflito e cooperação (BENGTSSON; KOCK, 2000), porém o conflito nem sempre é disfuncional, pois pode favorecer a criatividade e promover o debate, levando à inovação (MELE, 2011). O relato do CEO da *startup* A demonstra esta conclusão:

Um caso que gerou divergência de opiniões foi a versão PWA do aplicativo. Uma das vantagens do PWA é que é através de QR Code. Quando eu trouxe a ideia, quem primeiro levantou um obstáculo foi nosso desenvolvedor. Gera esses atritos e pra manter a harmonia, às vezes você tem que engolir seco e respeitar. Mas o negócio foi tão legal, que acabei que numa oportunidade magnífica, apareceu a oportunidade de a gente implementar o PWA. Quando aconteceu ficou beleza, todo mundo concordou. (Projeto 1, *Startup* A).

Debates são esperados em conflito cognitivos, uma vez que há expectativa de o conflito resulte no ganho das partes envolvidas, permitindo a criação de valor (MELE, 2011). Logo, qualquer condição que impossibilite ou diminua a transparência dos relacionamentos pode ser prejudicial ao processo. Esta pode ser uma explicação para a ausência de confiança afetiva ter sido necessária à presença de conflito cognitivo, uma vez que laços emocionais e sentimentais podem favorecer a condição de pouca transparência na interação. Finalizada a discussão sobre impactos do oportunismo e confiança nos conflitos identificados, será dado prosseguimento na análise por meio da discussão sobre impactos do conflito no desempenho da cooperação.

4.4 Impacto do conflito na cooperação entre *startups*.

Nesta subseção serão apresentados resultados sobre o impacto do conflito na cooperação. Tais achados se basearam tanto em equações lógicas resultantes da QCA quanto na análise de conteúdo das entrevistas. Serão analisados impactos dos diferentes tipos de conflito no desempenho da cooperação, considerando desempenho de sucesso e insucesso. Além disso, será analisado o modelo completo, considerando dimensões de confiança e conflito, além de oportunismo para verificar similaridades e distinções dos resultados frente modelo teórico previamente proposto. Apresenta-se na Figura 22 o resultado do impacto do conflito no desempenho de sucesso da cooperação, minimizada com a inclusão dos remanescentes lógicos.

Figura 22 – Impacto do Conflito no Sucesso da Cooperação.

Tosmana Report				
Algorithm: Graph-based Agent				
File:				
Settings:				
Minimizing: 1				
including: R				
Truth-Table:				
CASO	CON_COM	CON_COG	CON_AGE	DESEMP
2, 6, 8, 9	0	0	0	1
7	0	0	1	0
4	0	1	0	1
1	0	1	1	1
5	1	0	0	0
3	1	1	1	1
Result(s):				
CON_COG{1} + CON_COM{0}CON_AGE{0}				
(1+3+4) (2,6,8,9+4)				

A expressão “Conflito_Cognitivo (1) + Conflito_Compentência (0) * Conflito_Agência (0)”, lida como: presença de conflito cognitivo OU ausência de conflito baseado em competência E ausência de conflito de agência IMPLICA em desempenho de sucesso. Em termos de suficiência e necessidade a interpretação seria de que “ $J + i*1 \rightarrow Y$ ”, ou seja, o conflito cognitivo foi condição suficiente, mas não necessária, ao sucesso da cooperação nos projetos 1, 3 e 4. Em todos os projetos em que se verificou a presença de conflito cognitivo, verificou-se a presença de sucesso. Este achado corrobora a visão de Cosier e Dalton (1990) de

que existem conflitos que podem ser positivos ao desempenho do relacionamento, ou seja, nem todo conflito precisa necessariamente ser evitado.

Em três projetos situações conflituosas favoreceram a criatividade e, em alguns casos, levaram à inovação, podendo ser interpretadas como positivas ao relacionamento (MELE, 2011). O conflito positivo, ou funcional, é definido por Amason (1996) como orientado à tarefa e ao modo de realizar o trabalho, sendo inevitável na gestão estratégica de organizações, haja vista que em algum momento tendem a emergir diferentes posicionamentos dos envolvidos na decisão. O autor discute a possibilidade deste tipo de conflito ser contributivo à qualidade das decisões, pois decisões derivadas de discussões que consideram diversas perspectivas são, em geral, superiores às advindas de perspectivas individuais.

A existência do conflito pode, em alguns casos, ser entendido como pré-requisito ao desenvolvimento do negócio, pois o conflito em si não é necessariamente disfuncional (VAALAND, HAKANSSON, 2003). Tal visão foi identificada nos projetos em que o conflito cognitivo implicou no sucesso do projeto, a exemplo do afirmado pelo CEO da *startup* H:

Meu objetivo hoje é ter opiniões de boa qualidade, não quero opiniões de hierarquia. Não quero mandar no cara, quero que ele diga “estou trazendo a solução por aqui, vamos testar essa solução”, aí eu vou ficar satisfeito. Eu quero que ele mostre competência, quando ele disser “tenho uma solução e vou te provar que ela funciona, sinta aqui, entenda ela”, aí eu vou refletir (Projeto 4, *Startup* H).

Embora a análise comparativa tenha indicado, para o sucesso, uma combinação adicional de condições, “Conflito_Compentência (0) * Conflito_Agência (0)”, nenhuma delas foi, de forma isolada, suficiente nem necessária. Entretanto, considerando o caráter qualitativo e exploratório deste estudo e por ser a única expressão que se refere aos projetos 2, 6, 8 e 9, além de expressão complementar ao projeto 4, optou-se por realizar considerações sobre este achado. Salienta-se que a combinação adicional de condições não apresenta o conflito cognitivo, ou seja, os conflitos considerados nesta equação são disfuncionais ao relacionamento.

A condição ausência de conflito com base em competência é particularmente aplicável aos projetos analisados, uma vez que em diversos casos há dependência unilateral do conhecimento do parceiro. Caso surjam problemas relacionados à competência técnica da *startup* responsável por desenvolver o produto final da cooperação, há motivos para acreditar que o relacionamento pode ser descontinuado, por opção da *startup* contratante. O conflito de agência, por sua vez, relaciona-se com problemas de risco moral e seleção adversa (EISENHARDT, 1989), consequências do comportamento oportunista e de assimetria de

informação, potencialmente prejudiciais ao relacionamento dependendo do contexto em que se desenvolvem. Porém, conforme equação resultante, é preciso que estas condições estejam ausentes de forma combinada para que o desempenho de sucesso seja favorecido.

Foi analisado, também, o impacto do conflito no desempenho de insucesso, observado nos projetos 5 e 7. Na Figura 23 encontram-se duas expressões resultantes do processo de minimização, sendo que apenas a condição “Conflito_Cognitivo (0)”, que refere-se à ausência de conflito cognitivo, foi necessária, mas não suficiente, ao insucesso nestes projetos. As condições “Conflito_Compentência (1)” e “Conflito_Agência (1)”, por mais que estejam combinadas à ausência de conflito cognitivo e que façam parte dos motivos relatados pelos entrevistados para a descontinuidade dos relacionamentos, não foram suficientes nem necessárias ao resultado de forma isolada.

Figura 23 – Impacto do Conflito no Insucesso da Cooperação.

Tosmana Report					
Algorithm: Graph-based Agent					
File:					
Settings:					
Minimizing: 0					
including: R					
Truth-Table:					
CASO	CON_COM	CON_COG	CON_AFE	CON_AGE	DESEMP
2, 6, 8, 9	0	0	0	0	1
7	0	0	0	1	0
4	0	1	0	0	1
1	0	1	0	1	1
5	1	0	0	0	0
3	1	1	0	1	1
Result(s):					
CON_COM{1}CON_COG{0} + CON_COG{0}CON_AGE{1}					
(5) (7)					
CON_COM{1}CON_AGE{0} + CON_COG{0}CON_AGE{1}					
(5) (7)					

O conflito de agência implicando na ausência de sucesso, combinada com outras condições, faz parte das equações. Porém a interpretação é inconclusiva, pois tanto condições de presença quanto de ausência de conflito de agência foram reveladas. O conflito de agência é entendido como, primordialmente, disfuncional ao relacionamento. A Teoria da Agência indica que contratos facilitam a cooperação entre parceiros assimétricos, devido ao enfoque em

incentivos que estimulem a convergência de objetivos (DAIDJ, 2017). Porém, parceiros tendem a trabalhar pelos próprios interesses, o que leva ao conflito da agência e à necessidade de monitoramento para conter o potencial ao oportunismo (PANDA; LEEPSA, 2017). São diversos os mecanismos sugeridos para mitigar o oportunismo, como contratos com base em resultados ou utilização de sistemas de informação (EISENHARDT, 1989).

Como já apresentado, o oportunismo, até quando caracterizando risco moral e consequente problema de agência, nem sempre foi prejudicial à continuidade dos projetos, coexistindo com dimensões de confiança, como a com base em integridade que, paradoxalmente, se desenvolve a partir de percepções de honestidade e caráter do parceiro. Além disso, a ausência de conflito por competência remete à confiança cognitiva, que, como pontuado por Johnson e Grayson (2005) é desenvolvida baseando-se no conhecimento acumulado e percepções sobre habilidade do parceiro.

Nesse sentido, procedeu-se com a análise completa do modelo teórico proposto, para verificar o impacto de todos os constructos (confiança, oportunismo e conflito) na presença de desempenho de sucesso dos projetos. Cabe ressaltar que até então não foi considerado este impacto de forma conjunta. O interesse foi verificar, em caráter exploratório, se condições de presença ou ausência de confiança ou oportunismo foram suficientes ao desempenho de sucesso dos projetos, diferentemente do modelo teórico inicialmente proposto.

Como pode ser verificado na Figura 24, impactos distintos dos inicialmente propostos foram identificados nos projetos. Em seis das oito expressões resultantes a condição “Confiança_Integridade (1)”, ou seja, presença de confiança com base em integridade, foi suficiente para o desempenho de sucesso (casos 1, 2, 3, 4, 8 e 9). Já nas duas expressões restantes a condição “Conflito_Cognitivo (1)”, presença de conflito cognitivo, foi suficiente ao sucesso dos projetos 1, 3 e 4. Diversos caminhos alternativos são propostos, e por mais que nenhuma das condições de tais caminhos seja necessária ou suficiente ao sucesso de forma isolada, salienta-se que a condição de presença de oportunismo esteve representada como parte de combinações em quatro das oito expressões resultantes, referindo-se aos projetos 1, 2, 4, 6, e 8.

Figura 24 – Impacto Conjunto no Sucesso da Cooperação.

Tosmana Report

Algorithm: Graph-based Agent

File:

Settings:
Minimizing: 1
including: R

Truth-Table:

CASO	CONF_INT	CONF_COG	CONF_AFE	OPO_FOR	OPO_FRA	CON_COM	CON_COG	CON_AGE	DESEMP
5	0	1	0	0	0	1	0	0	0
6	0	1	0	1	1	0	0	0	1
7	0	1	1	1	1	0	0	1	0
9	1	1	0	0	0	0	0	0	1
3	1	1	0	0	0	1	1	1	1
2	1	1	0	0	1	0	0	0	1
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1
8	1	1	0	1	1	0	0	0	1
4	1	1	0	1	1	0	1	0	1

Result(s):

CONF_INT{1} + CONF_AFE{0}OPO_FOR{1}
(1+2+3+4+8+9) (4+6+8)

CONF_INT{1} + CONF_AFE{0}OPO_FRA{1}
(1+2+3+4+8+9) (1+2+4+6+8)

CONF_INT{1} + CONF_AFE{0}CON_COM{0}
(1+2+3+4+8+9) (1+2+4+6+8+9)

CONF_INT{1} + OPO_FOR{1}CON_AGE{0}
(1+2+3+4+8+9) (4+6+8)

CONF_INT{1} + OPO_FRA{1}CON_AGE{0}
(1+2+3+4+8+9) (2+4+6+8)

CONF_INT{1} + CON_COM{0}CON_AGE{0}
(1+2+3+4+8+9) (2+4+6+8+9)

CON_COG{1} + CONF_AFE{0}CON_COM{0}
(1+3+4) (1+2+4+6+8+9)

CON_COG{1} + CON_COM{0}CON_AGE{0}
(1+3+4) (2+4+6+8+9)

O impacto direto da confiança no sucesso da cooperação não foi proposto no modelo teórico inicial, revelando o potencial que relações baseadas em confiança na integridade do parceiro apresentam ao bom desempenho, ainda que enfrentem o comportamento oportunista e conflito no relacionamento. É afirmado na literatura que relacionamentos com altos níveis de confiança podem facilitar negociações, pois acordos são mais rapidamente alcançados quando organizações entram em consenso com mais facilidade (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998). Além disso, a existência de confiança sugere disposição em aceitar riscos, tornando-se vulnerável às atitudes do parceiro (BECCERRA; GUPTA, 1999).

Em consequência, a tomada de risco cria oportunidade para fortalecimento da confiança, que pode levar à nova tomada de risco se as expectativas comportamentais que levaram ao desenvolvimento inicial de confiança se confirmarem (ROUSSEAU et al., 1998). Como discutido, a ausência de oportunismo forte no sentido de violar normas explícitas (LUO, 2006) foi um dos impactos observados do oportunismo na confiança com base em integridade, ou

seja, conforme expectativas comportamentais em relação ao parceiro foram confirmadas, a confiança se desenvolveu e foi fortalecida nos projetos analisados. Salienta-se que, ainda assim, o oportunismo de tipo fraco continuou acontecendo em alguns projetos.

O achado de que a confiança com base em integridade é suficiente ao sucesso sugere que independentemente de outros constructos considerados na análise, a percepção de que o parceiro tem se comportado de maneira ética e honesta pode superar eventuais tensões derivadas do oportunismo e conflitos potencialmente disfuncionais, como de agência e competência. Uma interpretação possível é a de que a confiança na integridade do parceiro aliada ao objetivo compartilhado de *startups* em escalar ganhos, que, como apresentado, advém da tendência à tomada de risco derivada de competências empreendedoras (EVANSCHITZK et al., 2016), pode ter favorecido o desempenho de sucesso.

Quanto à presença de oportunismo em combinações alternativas ao sucesso cabe ressaltar que, de acordo com Evanschitzk et al. (2016), a tomada de risco é fortemente relacionada ao oportunismo em relacionamentos entre franquias e franqueados que possuem características empreendedoras, tais quais as de gestores das *startups* participantes do estudo. Estes autores concluíram que agentes com espírito empreendedor podem explorar, de melhor maneira, oportunidades de mercado para seus negócios e, conseqüentemente, se comportarem de forma mais oportunista em caso de regime de contratação relacional. Adicionalmente, se tais agentes consideram a estrutura contratual muito rígida, podem ser menos capazes de alavancar suas capacidades, gerando insatisfação e até mesmo decisão por saída do sistema.

Os resultados de Evanschitzk et al. (2016) podem ser relacionados com achados deste estudo. Uma vez que fundadores e gestores de *startups* possuem tendência a assumir riscos e, além dos objetivos traçados na cooperação, possuem objetivos em vias de potencializar seus próprios negócios, o comportamento oportunista pode estar presente. Ainda assim, se o parceiro perceber que custos advindos do oportunismo são menores que os ganhos totais associados à cooperação (LADO; DANT; TEKLEAB, 2008), o relacionamento é continuado.

Tendo isto posto, sugere-se que o contexto observado de dependência unilateral do conhecimento do parceiro potencializa tal efeito, de forma que o comportamento oportunista do parceiro se torna tolerável devido percepção de competência técnica e possibilidade de agregação de valor ao produto desenvolvido. Além disso, a presença de conflito cognitivo também foi suficiente ao sucesso nos projetos 1, 3 e 4, oferecendo apoio à sugestão já dada de que este tipo de conflito pode ser um pré-requisito ao desenvolvimento do negócio, pois suas conseqüências não são necessariamente disfuncionais (VAALAND, HAKANSSON, 2003).

Por fim, a análise de impacto do modelo completo no insucesso dos projetos 5 e 7 revelou que as condições de ausência de confiança com base em integridade e ausência de conflito cognitivo foram necessárias, mas não suficientes ao insucesso. Este resultado demonstra que tanto para o sucesso quanto para o insucesso da cooperação estas condições são representativas nas expressões da análise comparativa. Logo, a confiança com base em integridade e conflito cognitivo podem ser consideradas condições relevantes e que podem ser fomentadas e fortalecidas em relacionamentos como os analisados neste estudo com objetivo de favorecer, ainda que parcialmente, o sucesso de projetos.

5. DISCUSSÃO

Neste capítulo serão feitas considerações sobre semelhanças e distinções das relações entre constructos adotados nesta pesquisa, por meio da perspectiva comparativa entre o modelo teórico proposto na Figura 7 e impactos observados empiricamente nos projetos analisados, conforme apresentado e discutido ao longo do capítulo 4. Será realizada uma comparação entre impactos sugeridos e empiricamente observados, assim como serão discutidas adequações que se revelaram necessárias aos constructos confiança e conflito. Finalmente, será apresentado um modelo revisado que melhor represente as relações observadas a partir da análise de dados dos projetos de cooperação.

De início, a partir da análise de conteúdo foi identificado que a confiança cognitiva engloba a dimensão de competência, para os projetos analisados. Similarmente, o conflito de agência engloba a percepção de integridade. Assim, essas categorias foram unidas para realização de análises comparativas posteriores. Adicionalmente, foram revelados outros tipos de conflitos nos relacionamentos, tais quais cognitivo e por competência, o que favoreceu a utilização de diferentes dimensões de conflito, além da Teoria da Agência para discussão dos dados e melhor entendimento do fenômeno.

No modelo inicialmente proposto foi sugerido impacto bidirecional entre oportunismo e confiança. A sugestão de impacto do oportunismo na confiança baseou-se na conclusão de que o oportunismo é visto como obstáculo à promoção de confiança na cooperação entre parceiros (LUO, 2006), que, na intenção de antecipar o potencial ao oportunismo, podem utilizar sistemas formais e informais de governança para mitigá-lo (LUMINEAU; MALHOTRA, 2010). De maneira similar, a sugestão de impacto da confiança no oportunismo baseou-se na afirmação de que a confiança é benéfica à diminuição de assimetria informacional, pois favorece o compartilhamento aberto e honesto de informações (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998), o que poderia diminuir a incidência de comportamentos com objetivo de esconder informações do parceiro, ou ainda de manipular dados de projetos.

Identificou-se impacto da ausência de oportunismo do tipo forte, categorizado como violação de normas explícitas (LUO, 2006), apenas na dimensão de confiança baseada em integridade. Desse modo, o comprometimento com acordos e contratos explícitos foi suficiente à presença desta dimensão de confiança, o que está de acordo com a definição de confiança utilizada por este estudo, de que diz respeito ao estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a condição de vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outro (ROUSSEAU et al., 1998). Quanto às dimensões cognitiva e

competência não foi identificado impacto do oportunismo, remetendo aos diferentes históricos das *startups* em vias de explicar a existência destas dimensões nos relacionamentos.

Foi observado empiricamente que a depender da dimensão de confiança considerada na análise o impacto no oportunismo foi distinto. A ausência de confiança com base em integridade foi uma condição, que combinada a outras, foi necessária à presença do comportamento oportunista. Uma vez que a dimensão integridade se refere a percepções de caráter e honestidade do parceiro (CONNELLY et al., 2015) e que o oportunismo é, essencialmente, um comportamento antiético (KLOYER; HELM; AUST, 2019), interpreta-se que a ausência de confiança na integridade do parceiro pode ter favorecido a presença de oportunismo.

Já a presença de confiança cognitiva e afetiva foram condições necessárias à presença do oportunismo. A dimensão cognitiva se refere a percepções de competência técnica e reputação do parceiro (JOHNSON; GRAYSON, 2005), estando ligada ao processo de racionalização de informações e conhecimentos para decidir confiar. Neste processo, considerando a visão da Teoria da Agência, diferentes percepções de risco podem ocorrer (EISENHARDT, 1989; WISEMAN; GOMEZ-MEJIA, 1998) e impactar a sensibilidade à existência de comportamento oportunista. A dimensão afetiva, por sua vez, remete à existência de laços emocionais e sentimentais entre parceiros (McALLISTER, 1995), podendo favorecer o contexto de pouca transparência, o que, conseqüentemente, pode favorecer a presença de oportunismo.

Apesar de impactos entre constructos de oportunismo e confiança terem sido distintos a depender da dimensão considerada, a relação bidirecional sugerida no modelo teórico inicial foi observada empiricamente entre oportunismo e confiança com base em integridade. Em relação às demais dimensões, o impacto partiu da confiança para o oportunismo de forma unidirecional. No entanto, cabe ressaltar que foi identificada perspectiva paradoxal entre confiança e oportunismo em alguns casos (LADO; DANT; TEKLEAB, 2008), revelando coexistência de confiança e oportunismo no relacionamento. Logo, a existência de confiança não diminuiu necessariamente a assimetria informacional como sugerido por Zaheer, McEvily e Perrone (1998), assim como nem sempre mitigou o conseqüente comportamento oportunista.

Retornando ao modelo inicialmente proposto, foi sugerido impacto unidirecional dos constructos oportunismo e confiança no conflito. Tais sugestões derivaram das discussões de que relacionamentos cooperativos podem degenerar em conflito devido à ameaça do oportunismo (KUMAR; DISSEL, 1996), comportamento que pode enfraquecer a base da cooperação entre as partes (LUO, 2006). Baseou-se, também, em discussões de Ring e Van de Ven (1994) que apontam a confiança como um contraponto aos problemas de risco moral e seleção adversa, característicos do conflito de agência e, de McAllister (1995) que reconhece

influência da confiança na coordenação e controle de atividades, o que poderia favorecer a ocorrência de menor quantidade de conflitos na interação. Tais impactos foram observados empiricamente, corroborando discussões adotadas como base, porém, de maneira similar ao caso anterior, o impacto foi distinto a depender da dimensão ou tipo de conflito considerado nas análises.

Em relação à presença de conflito de agência, a presença de confiança cognitiva e de dependência unilateral, determinante do oportunismo, foram condições necessárias. Tal dimensão de confiança remete à aceitação da condição de vulnerabilidade com base em expectativas positivas (ROUSSEAU et al., 1998), aumentando a possibilidade do fortalecimento da confiança nas interações subsequentes, a partir da observação de interações prévias de sucesso (RING; VAN DE VEN, 1992). Já a presença de dependência unilateral remete à relação de assimetria de poder, neste caso de conhecimento, que segundo Hall (2004) advém do desequilíbrio na transferência de recursos, situação em que organizações menos poderosas desenvolvem dependência das detentoras do poder. É sabido que a dependência unilateral é uma das fontes do oportunismo em RIOs (KLOYER; HELM; AUST, 2019) e, assim sendo, pode favorecer problemas de agência derivados de risco moral, como foi observado.

Quanto à presença de conflito com base em competência, foi identificado impacto da ausência de oportunismo. Tal resultado foi associado a esforços para enganar ou confundir o parceiro, como classificado por Luo (2006) por meio do oportunismo forte, referindo-se à ação de enganar a outra parte no compartilhamento crítico de informações e, oportunismo fraco, referindo-se à ação de fazer esforços calculados para confundir e manipular informações de interesse do parceiro. De maneira análoga, foi verificado que nos casos de ausência de conflito com base em competência houve a presença de oportunismo. Assim, corroboram-se conclusões de que o comportamento oportunista se refere ao “lado negro” da motivação empreendedora (EVANSCHITZK et al., 2016), podendo ser uma condição esperada em relacionamentos em que as partes possuem tais motivações, em especial se associadas à disposição em aceitar riscos, situação observada no contexto das *startups* participantes.

A presença de conflito cognitivo, por sua vez, foi impactada apenas por dimensões de confiança, sendo que o impacto da dimensão afetiva foi distinto das dimensões cognitiva e integridade. Por envolver a existência de laços emocionais e sentimentais (McALLISTER, 1995), sugere-se que a dimensão afetiva favorece o contexto de pouca transparência, pois à medida que conexões emocionais se aprofundam, a confiança no parceiro pode se aventurar além do que é justificado pelo conhecimento disponível (JOHNSON; GRAYSON, 2005). A

relação de pouca transparência advinda da presença de confiança afetiva foi observada, corroborando tal sugestão.

De maneira distinta, a presença das dimensões cognitiva e integridade foi necessária à ocorrência de conflito cognitivo, achado que foi associado à maturidade do relacionamento, pois como afirmado por Johnsen e Lacoste (2016), conforme as partes se aproximam e o relacionamento se torna mais estável, inconsistências podem vir à tona e a ocorrência de conflitos pode ser agravada devido à intimidade criada. Porém, alguns conflitos podem ser positivos ao relacionamento (COSIER; DALTON, 1990), ou seja, a existência de conflitos nem sempre é disfuncional, pois pode promover debate e gerar inovações que agreguem valor (MELE, 2011). Esta sugestão foi corroborada pelos dados deste estudo, que revelaram o conflito cognitivo como impulsionador de debates e melhorias em alguns projetos.

Por fim, foi sugerido no modelo teórico adotado o impacto do conflito no desempenho da cooperação, considerando desempenhos de sucesso e insucesso. Tal sugestão foi baseada em conclusões como as de Fenema e Keers (2018), de que a melhora do desempenho por meio da cooperação não é uma garantia, pois problemas e conflitos podem afetar o sucesso do relacionamento, e baseando-se também em conclusões de Wu (2015), de que o gerenciamento de conflitos podem afetar positivamente o desempenho de organizações. Além disso, foi considerado que o conflito de agência pode desfavorecer o sucesso do relacionamento cooperativo, uma vez que se relaciona com atitudes oportunistas que, por definição, são antiéticas.

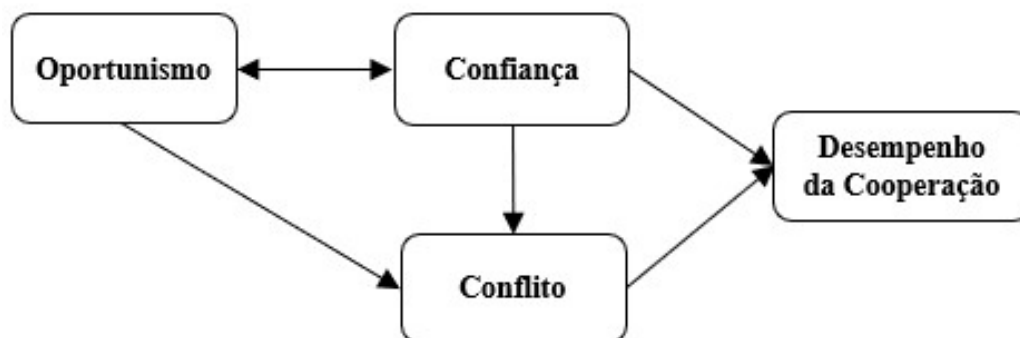
A presença de conflito cognitivo, ou funcional, e a ausência dos conflitos de agência e por competência, ou disfuncionais, foram caminhos alternativos à presença de sucesso nos projetos analisados. A suficiência da condição de conflito cognitivo ao sucesso dos projetos corrobora as discussões de Cosier e Dalton (1990) de que alguns tipos de conflito podem ser positivos ao desempenho, ou seja, nem todo conflito precisa ser evitado. São corroboradas, ainda, as afirmações de que a gestão de conflitos que resulta no ganho das partes envolvidas pode afetar positivamente o desempenho do relacionamento (MELE, 2011; WU, 2015).

No caso da combinação de ausência de conflitos de agência e competência, salienta-se que essas condições não foram necessárias nem suficientes ao resultado de sucesso, porém tal achado é aplicável à realidade de alguns projetos com dependência unilateral de conhecimento do parceiro. Ainda que este achado tenha se referido à ausência de tais condições para observação do sucesso, cabe destacar a existência de casos em que conflitos de competência e agência estiveram presentes e mesmo assim o sucesso foi observado. Adicionalmente, foi observado o impacto unidirecional não sugerido no modelo teórico inicial, referindo-se à

suficiência da presença de confiança com base em integridade ao sucesso. Tal impacto não era esperado, uma vez que o foco das análises foi entender a influência de oportunismo e confiança no conflito interorganizacional e consequente impacto do conflito em projetos de cooperação.

Esse impacto está em consonância com a observação de Zaheer, McEvily e Perrone (1998) sobre a relação direta entre confiança interorganizacional e desempenho. Esses autores diferenciaram o constructo confiança em interorganizacional e interpessoal, porém, para o presente estudo, tais níveis se confundem, uma vez que o indivíduo fundador e gestor da *startup* pode ser o único ou um dos poucos representantes e/ou trabalhadores da empresa. Foram corroborados, ainda, achados de Bstieler (2006) de que empresas parceiras que trabalham de maneira honesta e franca alcançam altos níveis de confiança, sendo significativamente mais bem-sucedidas do que parcerias com baixos níveis de confiança em medidas de desempenho como satisfação da parceria e intenções de continuidade do relacionamento. Considerando o exposto, apresenta-se, na Figura 25, o modelo teórico com adequações.

Figura 25 – Modelo Teórico após Adequações a partir de Dados Empíricos.



O modelo com adequações considera a relação direta observada entre confiança e desempenho, não considerada no modelo anterior. Foram mantidas todas as demais relações sugeridas previamente, uma vez que estas foram observadas na análise dos dados. Cabe ressaltar que a opção pela estruturação de um modelo objetiva apenas facilitar a expressão das relações que foram analisadas no presente estudo. Como última consideração, destaca-se que, diferentemente do observado com a confiança, o oportunismo não apresentou impacto direto de suficiência com o desempenho da cooperação, impactando apenas no conflito e na confiança.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo com este trabalho foi analisar a influência do oportunismo e confiança no desenvolvimento de conflito e conseqüente impacto em projetos de cooperação entre *startups*. Para atingir tal objetivo, foram descritos distintos contextos da interação das *startups* em trabalho conjunto. Além disso, foi descrito, também, o exercício dos papéis de agente e principal na interação, analisou-se o impacto do oportunismo e confiança no conflito, além do impacto do conflito na cooperação entre *startups* participantes do estudo.

No que se refere à interação das *startups* em trabalho conjunto, foram identificados dois contextos que se distinguiram pelo entendimento de que o projeto possuía teor estratégico ou operacional, pela utilização de contratos relacionais ou recorrentes, respectivamente e; pela ênfase dos entrevistados em diferentes dimensões e interpretações de confiança. Tais distinções revelam que tanto o desenvolvimento de visão estratégica em relação à parceria quanto fortalecimento da confiança no parceiro dependeram do amadurecimento do relacionamento. Com o passar do tempo e maior envolvimento no projeto, expectativas sobre conhecimentos técnicos e comportamento do parceiro puderam ser confirmadas, assim como se tornou possível perceber o valor que a parceria agregou ou tem potencial em agregar ao projeto e à organização.

Sobre os papéis de agente e principal na interação, *startups* em papel de principal deram ênfase a detalhes sobre a estrutura de coordenação do contrato utilizado, enquanto agentes enfatizaram mecanismos de controle e salvaguardas. Observaram-se conflitos de interesse nos casos em que o agente integra o corpo societário da *startup* contratante e discutiu-se o fato destes conflitos e problemas de agência não impedirem o sucesso de alguns projetos. A relação de agência acentua-se quando parceiros se tornam sócios, pois mesmo que o relacionamento passe a ser entre dois principais, a percepção de que se é menos dono existe, devido comparação quantitativa de percentuais de participação. Nos casos com estas características foi caracterizado conflito de agência, advindo de risco moral ou seleção adversa, conforme teoria da agência clássica com foco no contexto intraorganizacional (JENSEN; MECKLING, 1976).

Quanto ao impacto do oportunismo e confiança no conflito, a dependência unilateral foi determinante à presença de conflito de agência. Este fato chama atenção ao risco a que se expõem *startups* que dependem do conhecimento do parceiro, pois a ciência e aceitação dos problemas de risco moral e seleção adversa podem estar relacionados com o fato de que nenhuma outra *startup* esteja disposta a trabalhar no projeto. A ausência de oportunismo, por sua vez, impactou a presença de conflito por competência e, quando foi identificado oportunismo, o conflito por competência esteve ausente. Por este resultado pode-se interpretar

que algumas ações oportunistas de *startups* se referem ao ato de enganar o parceiro sobre detalhes técnicos, evitando conflito, ou seja, evita-se um mal maior por meio do mal menor.

Quanto ao conflito cognitivo, apenas dimensões de confiança impactaram em sua presença, sendo o impacto da dimensão afetiva diferentes das demais. Por meio das análises, entendeu-se que para que ocorra este tipo de conflito é preciso maturidade do relacionamento em termos de tempo de interação e fortalecimento da confiança, pois relacionamentos de pouco tempo e com baixos níveis de confiança poderiam enfrentar consequências negativas caso fossem realizados questionamentos sobre o modo como o parceiro realiza tarefas. Adicionalmente, emoções e sentimentos parecem acentuar a visão negativa destes questionamentos, haja vista a necessidade de ausência de confiança afetiva.

Sobre o impacto do conflito na cooperação, foi observada a suficiência de conflito cognitivo, ou funcional, ao sucesso. Como já apontado, a ocorrência deste conflito advém de maturidade do relacionamento e fortalecimento da confiança. Esta última impactou diretamente no sucesso da cooperação, considerando a dimensão de integridade. Logo, percebe-se a relevância da confiança ao sucesso dos projetos analisados, pois nos dois caminhos que indicam suficiência ao sucesso esta condição está presente, ainda que indiretamente. Caminhos alternativos que não apresentam a confiança de nenhuma forma ressaltam necessidade de ausência de conflitos disfuncionais, ou seja, sem confiança não se toleram conflitos.

Como todo trabalho que envolve dados empíricos, existiram limitações envolvendo a etapa de coleta de dados. Não foi possível entrevistar a diáde em todos os projetos e, por isso, podem ter existido casos em que contradições teriam sido reveladas a partir da comparação de relatos das duas partes. Outra limitação refere-se à impossibilidade de acessar contratos físicos negociados pelas partes a fim de melhor entender a estrutura de coordenação e controle do projeto. Cabe ressaltar, ainda, que foram analisados apenas dois projetos de insucesso frente a sete de sucesso, o que limitou a comparação dos achados referentes a estes casos, haja vista a pequena quantidade.

Dentre as implicações teóricas do estudo, destacam-se os diferentes impactos dos componentes do constructo confiança e também do conflito. A confiança com base em integridade favoreceu o sucesso dos projetos, enquanto a confiança afetiva foi prejudicial ao projeto em que foi identificada. Por não terem apresentado o mesmo efeito, sugere-se que tais dimensões de confiança sejam consideradas separadamente ao invés de serem agregadas em um único constructo. Além disso, conflitos nem sempre foram prejudiciais aos projetos. Em alguns casos, o conflito possibilitou discussão aberta sobre processos e produtos, gerando melhorias. Logo, interpreta-se que o conflito não é necessariamente disfuncional ao

relacionamento e que mitigar sua existência nem sempre pode ser a melhor opção. A depender da forma como é feita a gestão do conflito e também do nível de confiança entre as partes, esta pode ser uma maneira de apresentar e discutir diferentes pontos de vista sobre processos e decisões relevantes ao projeto.

A terceira contribuição teórica refere-se à perspectiva paradoxal entre confiança e oportunismo, ambos observados em projetos de sucesso. Apresentando evidências empíricas do contexto de *startups*, foi reforçada a sugestão de que o oportunismo não ameaça, inevitavelmente, relacionamentos cooperativos, pois o retorno esperado por meio da cooperação pode ser superior aos custos potenciais associados ao comportamento oportunista. Tal achado é contrário à teorização de custos de transação e de agência, que apresentam o oportunismo como ameaça a ser combatida. Ademais, mesmo em projetos em que oportunismo ou risco moral foram identificados, a percepção é de que o parceiro é ético, honesto e transparente, por mais que este nem sempre o seja. Logo, a confiança pode ter gerado apenas percepção de diminuição de assimetria de informação, pois, em verdade, a condição de assimetria permaneceu inalterada.

Quanto às implicações gerenciais aponta-se a relevância de que gestores de projetos que envolvam relacionamentos cooperativos desenvolvam competências a fim de adequar-se ao funcionamento de projetos expostos a níveis diferenciados de confiança e oportunismo, visando relacionamentos mais harmoniosos e duradouros. É relevante, também, que gestores de serviços públicos voltados à fomentação de *startups* e competências empreendedoras, tais quais centros de desenvolvimento tecnológico e incubadoras estejam cientes do potencial ao oportunismo que acompanha a motivação empreendedora, em especial em casos que melhores oportunidades possam ser exploradas no ambiente externo. Sugere-se que seja oferecida flexibilidade de normas e de processos, para que o potencial criativo de *startups* seja melhor explorado e para que a satisfação destes empreendedores não seja minada por obstáculos burocráticos.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras sejam conduzidas a fim de mensurar a dimensão do impacto dos diferentes componentes da confiança, por meio de estudos generalizáveis. Sugere-se, ainda, que a perspectiva paradoxal entre confiança e oportunismo seja mais explorada, a fim de apresentar mais evidências empíricas que sustentem ou refutem tal argumento, além de investigar se esta característica paradoxal é inerente a algum tipo de organização, motivação empreendedora em especial ou se poderia representar uma mudança do funcionamento de relacionamentos cooperativos de contextos específicos, como o de alto risco.

REFERÊNCIAS

- ABSTARTUP. 2018. Estatísticas. Disponível em: < <https://startupbase.com.br/home/stats> >. Acesso em 22 Dez 2018.
- AMASON, A. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. **Academy of Management Journal**, v. 39. n. 1, p. 123–148, 1996.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; REYES JUNIOR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BECERRA, M.; GUPTA, A. Trust within the Organization: Integrating the trust literature with Agency Theory and Transaction Cost Economics. **Public Administration Quarterly**, v. 23, p. 178-203, 1999.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- BETARELLI JUNIOR, A.; FERREIRA, S. **Introdução à análise qualitativa comparativa e aos conjuntos Fuzzy (fsQCA)**. Enap. Brasília, 2018.
- BLANK, S. Why the lean start-up changes everything? **Harvard Business Review**, mai. 2013. Disponível em: < <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> >. Acesso em: 05 jan. 2019.
- BOEHS, C.; SEGATTO-MENDES, A. Identificação de Mecanismos de Controle em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um Estudo Múltiplo de Casos no Setor Metal-mecânico ao longo das Fases do Relacionamento. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 199-221, 2007.
- BOSSE, D.; PHILLIPS, R. Agency Theory and Bounded Self-Interest. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 2, p. 276–297, 2016.
- BSTIELER, L. Trust Formation in Collaborative New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n.1, p. 56–72, 2006.
- CAMARGO, B.; JUSTO, A. IRAMUTEQ: Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.
- CANNON, J.; ACHROL, S.; GUNDLACH, T. Contracts, Norms, and Plural Form Governance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 180–194, 2000.

CONNELLY, L.; CROOK, R.; COMBS, G.; KETCHEN, J.; AGUINIS, H. Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? **Journal of Management**, v. 44, n. 3, p. 919–945, 2015.

COSIER, R.; DALTON, D. Positive Effects of Conflict: A Field Assessment. **International Journal of Conflict Management**, n. 1, v.1, p. 81–92, 1990.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

DAIDJ, N. **Cooperation, coopetition, and innovation**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017.

DANILOV, A.; SLIWKA, D. Can Contracts Signal Social Norms? Experimental Evidence. **Management Science**, v. 63, n. 2, p. 459–476, 2016.

DIAS, C. N. A influência das redes interorganizacionais e da complementaridade de recursos no desempenho da inovação: um estudo comparativo Brasil-Espanha no setor de pesquisa agropecuária. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n.1, p. 57-74, 1989.

EVANS, S.; TOURISH, D. Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. **Management Learning**, v. 48, n. 3, p. 271–291, 2016.

FALQUETTO, J.; FARIAS, J. Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. In **5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa**, v. 3, p. 560–569, 2016.

FENEMA, C.; KEERS, M. Interorganizational Performance Management: A Co-evolutionary Model. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 3, p. 772–799, 2018.

FENEMA, C.; LOEBBECKE, C. Towards a framework for managing strategic tensions in dyadic interorganizational relationships. **Scandinavian Journal of Management**, n. 30, v. 4, p. 516–524, 2014.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: ArtMed, 2009.

GEM. 2017. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2017. Disponível em <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf> Acesso em 26 Dez 2018.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 206 p.

GULATI, R.; WOHLGEZOGEN, F.; ZHELYAZKOV, P. The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, 2012.

HAIR, J. F. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. **Organizações: Estruturas, Processos e Resultados**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4. p. 1-78, 1976.

JOHNSEN, E.; LACOSTE, S. An exploration of the “dark side” associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 59, p. 76–95, 2016.

JOHNSON, D.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 500–507, 2005.

KLOYER, M., HELM, R., & AUST, C. Determinants of moral hazard in research and development supply relations: Empirical results beyond the agency-theory explanation. **Managerial and Decision Economics**, v. 40, n. 1, p. 64–78, 2019.

KOETZ, M.; KOETZ, I.; MARCON, R. A Influência do Incentivo no Comportamento Oportunista de Risco Moral: Uma Análise Experimental, **Revista Eletrônica GESTÃO.Org**, v. 9, n. 3, p. 615 - 639, 2011.

KOZA, L.; DANT, P. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 3, p. 279-296, 2007.

KRUPKA, L.; LEIDER, S.; JIANG, M. A Meeting of the Minds: Informal Agreements and Social Norms. **Management Science**, v. 63, n. 6, p. 1708–1729, 2017.

KUMAR, K.; VAN DISSEL, G. Sustainable collaboration: managing conflict and cooperation in interorganizational systems. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 279-300, 1996.

LADO, A.; DANT, R.; TEKLEAB, A.; Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 401–423, 2008.

LUMINEAU, F. How Contracts Influence Trust and Distrust. **Journal of Management**, n. 43, v. 5, p. 1553–1577, 2014.

LUMINEAU, F.; ECKERD, S.; HANDLEY, S. Inter-organizational conflicts. **Journal of Strategic Contracting and Negotiation**, v. 1, n. 1, p. 42–64, 2015.

LUMINEAU, F.; MALHOTRA, D. Shadow of the contract: how contract structure shapes interfirm dispute resolution. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 532–555, 2010.

LUMINEAU, F.; SCHILKE, O. Trust development across levels of analysis: An embedded-agency perspective. **Journal of Trust Research**, v. 8, n. 2, p. 238–248, 2018.

LUO, Y. Opportunism in Inter-firm Exchanges in Emerging Markets. **Management and Organization Review**, v. 2, n. 01, p. 121–147, 2006.

MACNEIL, I. **The New Social Contract**. New Heaven, CT: Yale University Press, 1980.

MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Trust and Collaboration in the Aftermath of Conflict: The Effects of Contract Structure. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 5, p. 981–998, 2011.

MAXWELL, J. **Qualitative Research Design: an interactive approach**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

McALLISTER, J. Affect- And Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24–59, 2015.

MELE, C. Conflicts and value co-creation in project networks. **Industrial Marketing Management**, v. 20, n. 8, p. 1377-1385, 2011.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

PANDA, B.; LEEPSA, M. Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. **Indian Journal of Corporate Governance**, v. 10, n. 1, p. 74–95, 2017.

PEPPER, A.; GORE, J. Behavioral Agency Theory: New Foundations for Theorizing about Executive Compensation. **Journal of Management**, v. 41, n. 4, p. 1045-1068, 2012.

RAGIN, C. **Fuzzy-Set Social Science**. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

RAGIN, C. **The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies**. Berkeley: University of California Press, 1987.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RIHOUX, B. Qualitative Comparative Analysis (QCA) and related systematic comparative methods: recent advances and remaining challenges for Social Science research. **International Sociology**, v. 21, n. 5, p. 679–706, 2006.

RIHOUX, B.; MARX, A. QCA, 25 Years after “The Comparative Method” Mapping, Challenges, and Innovations - Mini-Symposium. **Political Research Quarterly**, v. 66, n. 1, 2013.

RIHOUX, B.; MEUR, G. Crisp-set qualitative comparative analysis (csQca). In: RIHOUX, Benoit; RAGIN, Charles C. **Configurational comparative methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2009.

RING, S.; VAN DE VEN, H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RING, S.; VAN DE VEN, H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-498, 1992.

ROUSSEAU, D.; SITKIN, B.; BURT, R.; MERER, C. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393–40, 1998.

SALVIATTI, M. **Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3)**. [Brasília], 2017. 93 p.

SCHNEIDER, C. Q.; WAGEMANN, C. **Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis**. United Kingdom: Cambridge University Press, 2012.

SEBRAE. 2014. Cultura da Cooperação: Série Empreendimentos Coletivos. Disponível em <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2a7cbc8d379fd9dda9c2ad309b01e949/\\$File/5196.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2a7cbc8d379fd9dda9c2ad309b01e949/$File/5196.pdf)> Acesso em 27 Dez 2018.

SILVERMAN, D. **Interpretação de Dados Qualitativos: Métodos para Análise de Entrevistas, Textos e Interações**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 376 p.

SPRINGBORD. *Startup Manual: Guide to start and launch your startup business*. Disponível em: <https://www.ttu.ec/public/a/arikorralduse-instituut/Statup_Manual_final.pdf> Acesso em 27 Dez 2018.

STAKE, R. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. 1 ed. Porto Alegre: Penso, 2011. 263 p.

TIDSTRÖM, A. Managing tensions in cooperation. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 261–271, 2014.

VAALAND, T.; HÅKANSSON, H. Exploring interorganizational conflict in complex projects. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n.2, p. 127–138, 2003.

VANTI, N. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, 2002.

WALL, J.; CALLISTER, R. Conflict and Its Management. **Journal of Management**, v. 2, n. 3, p. 515–558, 1995.

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.

WISEMAN, R.; CUEVAS-RODRÍGUEZ, G.; GOMEZ-MEJIA, L. Towards a social theory of agency. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 202–222, 2012.

WISEMAN, R.; GOMEZ-MEJIA, L. A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 133–153, 1998.

WONG, A.; TJOSVOLD, D.; YU, Z. Organizational Partnerships in China: Self-Interest, Goal Interdependence, and Opportunism. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 782–791, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141–15, 1998.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista				
Objetivo Específico	Categoria	Subcategoria	Perguntas	Base Teórica
1. Descrever o contexto da interação das <i>startups</i> em trabalho conjunto. 2. Caracterizar os papéis de agente e principal na interação.	Cooperação Interorganizacional	Características Relacionamento	1. O que motivou a opção pela parceria? Competências complementares? Novos mercados? A empresa já era conhecida? Havia amizade entre funcionários? 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?	Oliver (1990) Hall et. al. (2004)
		Mecanismos Contratuais	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? Houve negociação ou reunião para abordar a construção deste documento?	Ring e Van de Ven (1992) Lumineau e Malhotra (2010)
		Normas Sociais	7. O que a empresa preza ao escolher um parceiro? 8. Comente sobre como foi o comportamento deste parceiro ao longo do projeto. Estava de acordo com as expectativas?	Macneil (1980) Cannon, Achrol e Gundlach (2000)
3. Analisar a influência do oportunismo e da confiança no conflito.	Oportunismo	Determinantes	9. Qual empresa detinha, em maior parte, o conhecimento técnico necessário para o projeto? Houve algum tipo de dependência (tecnologia, conhecimento, informação)? 11. Qual empresa detinha as informações críticas sobre o andamento do projeto? Como era a comunicação e compartilhamento destas informações? Houve algum problema?	Luo (2006) Kloyer, Helm e Aust (2019)
		Tipos	12. O resultado do projeto estava de acordo com o previsto? O contrato precisou ser modificado? Por quê? 13. As promessas verbais foram honradas? O parceiro se esforçou para cumprir suas responsabilidades? 14. O parceiro apresentou algum comportamento não esperado? Foi ético ou íntegro? 15. O parceiro escondeu ou manipulou informações? O parceiro agiu em benefício próprio?	Luo (2006)
	Confiança	Integridade; Competência; Cognitiva; Afetiva.	16. Existia confiança entre as empresas durante o projeto? Dê exemplos que justifiquem a resposta. 17. Como a relação de confiança entre as empresas se desenvolveu ao longo do projeto? Para melhor ou pior? 18. Pretende desenvolver novos projetos com este parceiro? 19. Em qual aspecto o parceiro deixou a empresa mais segura? E menos segura? O parceiro apresentou todas as competências técnicas necessárias?	Ring e Van de Ven (1994) McAllister (1995) Rousseau et. al. (1998) Malhotra e Lumineau (2011) Connelly et. al. (2015)
4. Analisar a influência do conflito em projetos de cooperação entre <i>startups</i> .	Conflito de Agência	Divergência de Interesses; Comp. Riscos; Monitoramento.	20. Houve situações conflitantes durante o projeto? Quais foram as causas e consequências? 21. Como os conflitos foram resolvidos? Foi utilizado monitoramento para controle? 22. Alguém assumiu riscos além dos normais de mercado neste projeto? Alguém poderia sair perdendo?	Jensen e Meckling (1976) Eisenhardt (1989) Wiseman et. al. (2012) Pepper e Gore (2012) Daidj (2017)