

Causas e consequências do conflito entre sócios em *start ups* de base tecnológica incubadas*

Causes and consequences of conflict among founders in incubated technology-based start ups

Bruna Mota Duarte

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia

b-duarte036@live.com

Luís Carlos Padrão

Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia

padrao@ufu.br

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar as causas de conflitos entre sócios em *start ups* de base tecnológica incubadas e suas consequências. O estudo envolveu uma pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas com três casos de *start ups* de base tecnológica incubadas. Em todos os casos, um dos sócios saiu da firma. O respondente-chave foi o sócio que permaneceu na *start up* e se envolveu mais ativamente no conflito, logo, foram entrevistados no total três empreendedores. A análise das transcrições das entrevistas foi realizada de maneira manual em que se procurou identificar trechos de texto relacionados aos motivos que geraram os conflitos e as suas consequências. Por meio dos relatos dos empreendedores, as causas dos conflitos que foram identificadas entre os sócios se referiam principalmente à diferenças de informação e percepção, não alinhamento de metas e problemas de personalidade. Também foi identificado que as incubadoras pesquisadas não procuraram intervir nos conflitos, o que poderia ser revisto pelas incubadoras considerando o impacto do conflito no desenvolvimento das *starts up*. Os conflitos geraram algumas consequências negativas, por exemplo, o atraso na realização das atividades, e consequências positivas, como a experiência e aprendizado para os sócios remanescentes.

Palavras-chave: conflito, sócios, *start up*, base tecnológica, incubadora.

Abstract

The objective of this study was to analyse the causes of conflicts among partners of incubated technology-based start ups and their consequences. The study involved a qualitative research with semi-structured interviews in three cases of incubated technology-based start ups. In all cases, one of the partners left the firm. The key informant was the partner who remained in the firm and involved actively in the conflict, therefore, three entrepreneurs were interviewed in total. The analysis of the transcripts of the interviews was made manually to identify parts of the text related to the reasons that generated the conflicts and their consequences. By means of the informants' reports, the causes of the conflicts that were identified were mainly due to differences of perception and information, lack of goal alignment and personality problems. It was also identified that the analysed incubators tried not to interfere in the conflicts, which could be reviewed by the incubators given the impact of the conflicts on the development of the start ups. The conflicts generated some negative consequences, for

* Recebido em 08 de novembro de 2021, aprovado em 08 de fevereiro de 2023, publicado em 01 de novembro de 2023.

instance, the delay in the implementation of the activities, and positive consequences, such as, the experience and learning for the remaining partners.

Keywords: conflict, partners, *start up*, technology-based, incubator.

1. INTRODUÇÃO

O conflito dificulta o alinhamento que é considerado um fator crítico de sucesso, pois o alinhamento organizacional resulta em maiores lucros para a empresa (POWELL, 1992). Existem estudos que analisam o conflito entre diferentes atores, por exemplo, entre empreendedores e investidores anjo (COLLEWAERT, 2012) e sucessão em empresas familiares (BORTOLI NETO; MOREIRA JR., 2001). Porém, não se tem uma noção precisa sobre o conflito entre sócios de uma *start up*.

São consideradas *start ups* empresas em fase inicial de constituição que desenvolvem ideias inovadoras em projetos promissores (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE, 2021). De acordo com Kozusznik, Aaldering e Euwema (2020), mais de 50% das *start ups* nos Estados Unidos não conseguem sobreviver nos primeiros anos e de acordo com o SEBRAE (2016) cerca de 50% das microempresas não sobrevivem mais do que dois anos. Kozusznik, Aaldering e Euwema (2020) apresentam que os fundadores de *start ups* tentam explorar novas oportunidades, apresentam limitações em relação a know-how em gestão e outros recursos, e por isso, enfrentam incertezas e estresse, o que leva a conflitos. Dentre os fatores que contribuem para o êxito de *start ups*, um ponto relevante são as dificuldades dos sócios de micro e pequenas empresas em lidar com um desafio durante a evolução da empresa (SBRAGIA; PEREIRA, 2004). Para algumas *start ups*, os conflitos internos entre os proprietários contribuíram diretamente em casos de insucesso (MARTINS *et al.*, 2005).

Kozusznik, Aaldering e Euwema (2020) argumentam que, apesar da importância do conflito em grupos de trabalho, as pesquisas sobre conflito não tem focado nas *start ups*, mas sim em empresas já estabelecidas. Chen, Chang e Lo (2015) alegam que o modo como os empreendedores lidam com o conflito é muito importante para o sucesso das microempresas. Para Ganesaraman e Subrahmanyam (2022) o fracasso de uma *start up* envolve o encerramento de suas atividades, ou a sua incapacidade de se adaptar às mudanças de mercado, e dois fatores críticos que causam o fracasso de uma *start up* são o conflito entre sócios fundadores da *start up* e o conflito entre sócios e investidores. Apesar desses argumentos sobre a importância do conflito entre sócios na evolução de uma *start up*, na seção 2.1 deste artigo é mostrado que são raros os estudos sobre tal tema (SARFATI; AQUINO; ABRAHÃO, 2020; PAIVA JR.; FERNANDES, 2012; GANESARAMAN; SUBRAHMANYAN, 2022; KOZUSZNIK; AALDERING; EUWEMA, 2020; KARADAKAL; GOUD; THOMAS, 2015; CHEN; CHANG; LO, 2015 JONG; SONG; SONG, 2013).

As *start ups* podem ser desenvolvidas em incubadoras, organizações que prestam apoio gerencial e logístico ao empreendedor inovador com o objetivo de facilitar a criação de empresas voltadas à inovação. (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES - ANPROTEC, 2021). Particularmente as *starts ups* de base tecnológica são relevantes para a economia, pois contribuem para a geração de empregos de profissionais altamente qualificados (PADRÃO, ANDREASSI, 2013). Existem estudos sobre as incubadoras e outros agentes de inovação no desenvolvimento de *start ups* de base tecnológica (ÁVILA; SILVA NETO, 2020), no entanto, não foi estudada a atuação da incubadora quando os sócios de uma *start up* entram em conflito.

A justificativa acadêmica do presente estudo se deve à necessidade de mais pesquisas sobre o conflito entre os sócios de uma *start up* já que os resultados sobre a influência do conflito sobre tarefas não são conclusivos (McMILLAN, CHEN e RICHARD, 2012; KARADAKAL; GOUD; THOMAS, 2015; DE DREW; WEINGART, 2003). O tipo e a intensidade do conflito influenciam os resultados de pesquisas sobre o tema (YITSHAKI, 2008; JEHN, 1997), por isso, a fim de uniformizar a situação dos casos de conflito, o presente estudo se concentrou em casos de conflito de alta intensidade, especificamente, onde houve a saída de um dos sócios fundadores da *start up*. Além disso, o presente estudo analisou a atuação da incubadora nesses casos, o que não foi realizado nos estudos anteriores.

Portanto, o tema deste presente estudo é o conflito entre sócios de *start ups* de base tecnológica desenvolvidas em incubadoras. Os objetivos específicos são a identificação das causas e consequências do conflito, o levantamento da atuação da incubadora, e a identificação do estilo do sócio em lidar com o conflito. Este estudo é uma pesquisa qualitativa que envolveu a realização de entrevistas com roteiro semiestruturado.

Este artigo está estruturado em cinco seções: a introdução acima; o referencial teórico; os procedimentos metodológicos; os resultados; e as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conflito é um processo social dentro das organizações e normalmente acontece quando as pessoas encontram discordâncias com outras pessoas a respeito de tarefas ou relacionamentos (CHEN; CHANG; LO, 2015). Conflito organizacional também pode ser definido como a ocorrência de interesses opostos, ou falta de concordância entre as partes envolvidas, gerando embates (YITSHAKI, 2008). O conflito por si só remete a algo negativo, geralmente relacionado com uma experiência pessoal (JANZEN, 2017). A percepção do conflito pode mudar de acordo com o ponto de vista. Uma visão tradicional sobre o conflito remete às diferenças entre as partes, incompatibilidade de objetivos, além da suposição de que uma das partes ganha enquanto a outra perde (TJOSVOLD, 2006). Nesta visão tradicional parte-se do princípio de que o conflito é ruim, resultado de falhas e fracassos, portanto, deveria ser evitado. Por outro lado, a visão das relações humanas reconhece que o conflito é inevitável, então deve ser aceito e utilizado em determinadas ocasiões. Existe ainda a visão interacionista, em que se encoraja o conflito, se reconhece que nem todos os conflitos são benéficos, mas nesta visão os líderes são encorajados a manter um nível mínimo constante de conflito para estimular a criatividade e a inovação (ROBBINS, 2005).

Humphries e Wilding (2004) alegam que o conflito faz parte do relacionamento entre pessoas de uma empresa devido às interdependências inerentes às partes e a maneira como as pessoas resolvem os conflitos tem influência nos resultados da empresa.

O conflito interpessoal nas organizações pode ser classificado em dois tipos, conflito sobre tarefas e sobre relacionamento de acordo com o estudo de Jehn (1994), que é apontado como um estudo pioneiro por De Drew e Weingart (2003) por considerar que o conflito não apresenta sempre efeitos negativos no desempenho de equipes e empresas. O conflito sobre tarefas envolve discordâncias e incompatibilidades a respeito da condução e resolução de tarefas a serem executadas. O conflito sobre relacionamento envolve discordâncias e incompatibilidades a respeito de valores, atitudes e comportamentos individuais durante a discussão de um conflito.

Jehn (1994) alega que o conflito sobre tarefas apresenta um efeito positivo no desempenho de tarefas consideradas não-rotineiras e o conflito sobre relacionamento apresenta um efeito negativo no desempenho das tarefas. McMillan, Chen e Richard (2012) e Karadakil, Goud e Thomas (2015) argumentam que há um consenso nas pesquisas acadêmicas a respeito do efeito negativo do conflito sobre relacionamento nos resultados de uma empresa (sobrevivência, resultados financeiros, etc.), no entanto, não há um consenso

sobre o efeito do conflito sobre tarefas nos resultados de uma empresa. De Drew e Weingart (2003) realizaram uma metanálise com 30 artigos que analisaram a influência dos conflitos sobre tarefa e sobre relacionamento no desempenho da equipe e na satisfação dos membros da equipe. De Drew e Weingart (2003) encontraram evidência de que tanto o conflito sobre tarefa e sobre o relacionamento podem ser prejudiciais ao desempenho da equipe ao utilizar a variável tarefa não-rotineira como variável moderadora. Para De Drew e Weingart (2003) argumentam que o conflito interfere na capacidade de processamento das informações e afeta negativamente o desempenho das tarefas. Somente quando a intensidade do conflito é baixa, o conflito sobre tarefas pode exibir um efeito positivo no desempenho das tarefas.

Jehn (1997) apresenta que, além dos conflitos sobre tarefa e sobre relacionamento, existem conflitos processuais que são discordâncias a respeito da responsabilidade das pessoas pelas tarefas, a delegação de tarefas e a distribuição de recursos. Jehn (1997) também apresenta quatro fatores que atuam como variáveis moderadoras entre o tipo de conflito (tarefa, relacionamento, processual) e o desempenho da equipe. Tais fatores são a percepção de que o conflito pode ser resolvido, a aceitação de normas de comunicação, a importância do conflito, e a emoção negativa sentida durante o conflito.

No meio organizacional, um conflito pode gerar, além das consequências para as relações pessoais, grandes impactos nas empresas. Tais consequências são classificadas em um baixo nível de conflito, que leva a organização à estagnação; um nível médio, trazendo mudanças e aprendizado; e um nível alto de conflitos, que pode levar a empresa à decadência (ANDRADE; AMBONI, 2010; DE DREW; WEINGART, 2003).

2.1. Pesquisas sobre conflito nas *start ups*

No caso das *start ups*, o conflito pode não somente afetar as operações da empresa como comprometer o desenvolvimento inicial da empresa a ponto de pôr em risco sua continuidade (SARFATI; AQUINO; ABRAHÃO, 2020). Artigos da mídia em geral, ou seja, artigos de natureza gerencial feitos pelos *practitioners*, como consultores e membros de associações empresariais, abordam o tema conflito nas empresas. Por exemplo, ao buscar no Google as palavras conflito e sócio aparecem vários sites com artigos da mídia em geral sobre o tema, por exemplo, a descrição dos seis tipos de conflito entre sócios pela Associação Comercial de São Paulo - ACSP (ACSP, 2021). No entanto, em relação às pesquisas acadêmicas o número de artigos sobre conflitos em *start ups* é bem baixo.

Na revisão de literatura sobre empreendedorismo de 2004 a 2020, Ferreira, Loiola e Gondim (2020) identificaram os principais temas de pesquisa que eram muito amplos, por exemplo, incubadoras e empreendedorismo e alguns temas relacionados às características do empreendedor, por exemplo, orientação empreendedora e perfil empreendedor. Ferreira, Loiola e Gondim (2020) citam que o estudo do empreendedorismo feminino está em evolução e analisa, por exemplo, os conflitos entre a vida profissional e pessoal das empreendedoras. No entanto, a interação entre os sócios fundadores de uma *start up*, e consequentemente os conflitos gerados na interação, não constam como um tema principal. De acordo com Sarfati, Aquino e Abrahão (2020), a maioria das *start ups* é fundada por equipes que podem divergir em relação às avaliações sobre as incertezas do ambiente de negócio e sobre as ações a serem tomadas.

No estudo bibliométrico sobre centros de inovação e empreendedorismo, Ávila e Silva Neto (2020) apresentaram os artigos de maior pontuação sobre o estudo de *start ups* em incubadoras e centros de inovação. Ávila e Silva Neto (2020) indicaram que os temas abrangem basicamente o desempenho e o suporte de infraestrutura dos agentes de inovação. A atuação dos agentes de inovação para auxiliar os empreendedores sobre problemas de relacionamento não foi mencionado.

Com o objetivo de levantar os artigos acadêmicos sobre conflito entre sócios de *start ups*, foi realizada uma busca em janeiro de 2023 que está descrita no quadro 1.

Quadro 1: Método de busca de artigos sobre conflito entre sócios de *start ups*

| Fonte | Forma de busca | Nº artigos encontrados Português | Nº artigos sobre o tema-alvo | Nº artigos encontrados Inglês | Nº artigos sobre o tema-alvo |
|-------|---|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Capes | Artigos, periódico revisado por pares. No campo de busca: título com as palavras: conflito AND ASSUNTO management | 2842 | - | 4637 | - |
| | conflito AND (sócios OU sócias) conflict AND partners, ASSUNTO conflict AND interpersonal relations | 51 | 0 | 29 | 0 |
| | conflito AND (empreendedores OU empreendedoras) conflict AND entrepreneurs, ASSUNTO entrepreneurship | 2 | 0 | 50 | 3 |
| | conflito AND start up conflict AND start up | 0 | 0 | 30 | 0 |
| | conflito AND startup conflict AND startup | 0 | 0 | 5 | 1 |
| Spell | Tipo de documento: artigo, Área de conhecimento: Administração, no campo de busca: título do documento com as palavras: conflito conflict | 158 | - | 12 | - |
| | conflito AND (sócios OU sócias) conflict AND partners | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | conflito AND (empreendedores OU empreendedoras) conflict AND entrepreneurs | 1 | 1 | 0 | 0 |
| | conflito AND start up conflict AND start up | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | conflito AND startup conflict AND startup | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fonte: Autores.

No quadro 1 verifica-se que há um considerável número de artigos sobre conflito em geral. Ao buscar artigos voltados ao conflito entre sócios de *start ups* utilizando a palavra conflito em conjunto com outras palavras, por exemplo, sócios, o número de artigos que os portais de pesquisa mostram é baixo. Ao analisar a descrição dos artigos no portal de pesquisa, verifica-se que o número de artigos realmente voltados ao conflito entre sócios de *start ups* é mais baixo ainda. Alguns artigos que analisaram o conflito nas organizações se referem a diferentes situações, ou atores, por exemplo, a performance financeira entre multinacionais que apresentam conflitos de agência para com suas subsidiárias (BORINI;

LUCHESE, 2007), estudos amplos na área de Administração trazendo definições sobre o tema e modelos de análises (NUNES; SOUZA, 2009; PEREIRA *et al.*, 2009), conflito nas relações entre empreendedores e investidores anjo (COLLEWAERT, 2012), as dimensões do conflito entre empreendedores e investidores, a saber, contratual, contextual e procedimental (YITSHAKI, 2008) e a relação do conflito com as dificuldades de sucessão em empresas familiares (BORTOLI NETO; MOREIRA JR., 2001).

Os artigos realmente voltados ao conflito entre sócios de *start ups* (tema-alvo no quadro 1) que foram encontrados na busca descrita no quadro 1 são dois artigos em Português (SARFATI; AQUINO; ABRAHÃO, 2020; PAIVA JR.; FERNANDES, 2012) e quatro em Inglês (GANESARAMAN; SUBRAHMANYAN, 2022; KOZUSZNIK; AALDERING; EUWEMA, 2020; KARADAKAL; GOUD; THOMAS, 2015; CHEN; CHANG; LO, 2015). É possível que existam outros artigos que analisem o conflito em *start ups* e não foram identificados na busca, pois a busca foi realizada no título do artigo e com algumas palavras-chave. Porém, se a palavra conflito não aparece no título do artigo, talvez não tenha sido o foco principal do estudo. Também foram buscados artigos no Google Scholar, no entanto, não haviam filtros para assuntos dos artigos, o que tornou a verificação de todos os artigos praticamente inviável em função do elevado número de artigos. Mesmo assim, foi encontrado no Google Scholar um outro artigo sobre o tema (JONG; SONG; SONG, 2013).

Sarfati, Aquino e Abrahão (2020) analisaram as fontes dos conflitos operacionais e afetivos em nove *start ups* de uma única aceleradora de empresas e identificaram, por exemplo, a influência da aceleradora como fator de pressão externa. O estudo de Paiva Jr. e Fernandes (2012) não teve o conflito como foco principal, pois os autores estudaram a influência da competência relacional dos empreendedores na gestão das parcerias da empresa. Paiva Jr. e Fernandes (2012) analisaram duas empresas de um pólo tecnológico, cujos empreendedores tinham êxito na atividade empresarial, e concluíram que a capacidade de resolução de conflitos era o segundo fator mais citado como variável importante na manutenção da qualidade de relacionamento entre os parceiros. Ganesaraman e Subrahmanyam (2022) estudaram os tipos de conflito ao longo das fases do ciclo de vida das *start ups*, especificamente os conflitos entre sócios fundadores da *start up* e o conflito entre sócios e investidores. Em relação ao conflito entre sócios fundadores das *start ups*, Ganesaraman e Subrahmanyam (2022) argumentam que a natureza do conflito pode ser de relacionamento interpessoal, designação de papéis dentro da *start up* e distribuição de recompensas. De acordo com Ganesaraman e Subrahmanyam (2022), a intensidade do tipo de conflito pode variar em função da fase da *start up* no seu ciclo de vida, especificamente as fases de surgimento da empresa, estabilidade e crescimento. Especificamente, na fase de surgimento existem mais conflitos entre sócios e na fase de estabilidade e crescimento existem mais conflitos entre sócios e investidores.

Kozusznik, Aaldering e Euwema (2020) estudaram a influência da perspectiva do estilo de liderança (benevolente e benevolente-autoritário) no modo de se lidar com o conflito (cooperação, competição e evasão). Karadakil, Goud e Thomas (2015) encontraram evidência da influência da perspectiva do papel de liderança no estilo de resolução de conflitos, por exemplo, líderes com um estilo benevolente preferem um estilo colaborativo de resolução de conflitos. Chen, Chang e Lo (2015) analisaram o efeito do estilo cognitivo criativo sobre o modo como os empreendedores lidam com o conflito e encontraram evidências de que um estilo criativo convergente tende a lidar racionalmente com os conflitos de relacionamento ao invés de adotar um modo autoritário de lidar com conflitos. Jong, Song e Son (2013) analisaram os efeitos de algumas características de personalidade do sócio líder da *start up* sobre os conflitos de tarefas e conflitos de relacionamento e o efeito desses conflitos sobre o desempenho da *start up*. Jong, Song e Son (2013) encontraram evidências de que o conflito de tarefa aumenta o desempenho, porém o conflito de relacionamento diminui o desempenho.

2.2. Modelos de análise conflito

Existem alguns modelos para se analisar o conflito e seus determinantes e o comportamento dos atores ao resolver conflitos.

Em relação à análise do conflito e seus determinantes, as variáveis estudadas são as que influenciam a escolha do modo de se lidar com o conflito, por exemplo, a influência do estilo de liderança (KOZUSZNIK; AALDERING; EUWEMA, 2020; KARADAKAL; GOUD; THOMAS, 2015), os valores individuais e coletivos mediados pelo conflito sobre tarefa (MCMILLAN; CHEN; RICHARD, 2012), e o estilo cognitivo criativo (CHEN; CHANG; LO, 2015).

Em relação à análise do comportamento dos atores ao resolver conflitos, de acordo com Kozusznik, Aaldering e Euwema (2020), a essência dos modelos de comportamentos dos atores na resolução dos conflitos é baseada no *Dual Concern Model*, que apresenta duas dimensões a assertividade, o grau de preocupação em satisfazer seus interesses, e a empatia, o grau de preocupação em satisfazer os interesses da outra parte.

Yitshaki (2008) apresenta que em conflitos entre empreendedores e investidores os atores podem adotar uma atitude de colaboração, deserção, ou uso da força para resolver a situação. A escolha da atitude, segundo Yitshaki (2008), depende do tipo de conflito, do contexto da situação e do nível do conflito. Karadakal, Goud e Thomas (2015) apresentam que essencialmente os modelos sobre como se lidar com o conflito apresentam três estilos, cooperação, competição e evasão. De acordo com Karadakal, Goud e Thomas (2015), a evolução de tal modelo gerou dois novos modelos, primeiro, o modelo com quatro modos de se lidar com o conflito, especificamente, integração, evasão, dominação e obrigação (GELFAND; LESLIE; KELLER, 2008), e segundo, o modelo com cinco modos de se lidar com o conflito, especificamente, integração, obrigação, dominação, compromisso e evasão (RAHIM; MAGNER, 1995). Kozusznik, Aaldering e Euwema (2020) apresentam outra versão dos cinco modos de lidar com conflito, a saber, força, evasão, acomodação, comprometimento, resolução de problemas. No intuito de compreender e classificar o estilo das pessoas em lidar com o conflito, Kilmann e Thomas (1977) apresentaram um instrumento completo que relaciona a assertividade e o cooperativismo. Neste instrumento são apresentados cinco modos de lidar com o conflito. O modo competição, em que o indivíduo busca a qualquer custo alcançar seus interesses; o modo colaboração, onde as intenções são de encontrar uma solução que satisfaça integralmente ambas as partes; o modo comprometimento, é um modo intermediário onde há uma busca pela satisfação parcial de ambos; o modo evasão, neste não há intenção de atender nenhuma das partes, o indivíduo que evita o conflito se resguarda de qualquer situação de risco ou adia o quanto puder esperando uma perspectiva melhor ou a resolução por si só; e o modo acomodação, neste último modo o personagem abdica de suas convicções para satisfazer os interesses do outro.

O conflito pode ser entendido como um processo que inicia quando uma das partes percebe que a outra parte afetou, ou afetará, algo que lhe é importante (YITSHAKI, 2008). Karadakal, Goud e Thomas (2015) apresenta que o conflito é um processo dinâmico que ocorre entre partes interdependentes conforme essas partes passam por reações emocionais negativas em relação à discordâncias e problemas para se atingir resultados. Robbins (2005) argumenta que este processo contem cinco estágios em que no primeiro é identificado uma oposição por condições anteriores que desencadeia divergências entre as partes, no segundo estágio ocorre a conscientização do conflito e que ambas as partes estão sendo afetadas, no terceiro se identifica as intenções de cada personagem para lidar com o conflito, no quarto está presente uma dinâmica no relacionamento entre as partes que busca formas de explicitar seus comportamentos para alcançar suas intenções interagindo com o outro personagem, no último estágio, tem-se como resultado as consequências.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa e exploratória, pois envolve o estudo de um tema pouco estudado em *start ups* desenvolvidas em incubadoras. O procedimento metodológico envolveu o estudo de multicasos. A identificação dos casos que compõem a pesquisa foi feita de forma não-probabilística, utilizando a técnica de *snowball*, pois os casos foram indicados por um consultor e pelo gerente de uma incubadora. Os casos tinham que ser *start ups* incubadas e que passaram por um conflito sério. Foram identificados três casos em que um dos sócios deixou a *start up*, dois na incubadora "A" e um na incubadora "B", as duas incubadoras são de base tecnológica em Minas Gerais. A identificação dos dois casos da incubadora "A" foi feita via contato com um consultor da incubadora "A" que prestava assessoria às duas *start ups* que tiveram conflito entre os sócios. Em seguida, se contactou o gerente da incubadora "A" a fim de se pesquisar as *start ups* e nesse contato soube-se que a incubadora "B" teve um problema de conflito entre os sócios de uma *start up*. A pesquisa com *start ups* incubadas em Minas Gerais se justifica, pois de acordo com Padrão e Andreassi (2013), Minas Gerais possui o quarto maior número de incubadoras de base tecnológica no Brasil ficando atrás de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. As incubadoras "A" e "B" estão localizadas dentro de universidades e estão em operação há mais de 10 anos. As incubadoras também estavam no primeiro nível de maturidade do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos - CERNE (CERNE, 2018) que é uma plataforma com boas práticas e processos-chave que devem ser adotados pelas incubadoras.

O respondente-chave de cada *start up* foi o sócio remanescente na *start up* que participou mais ativamente no conflito com o sócio que deixou a *start up*, isto foi indicado pelo consultor da incubadora "A" e o gerente da incubadora "B". O método de contato envolveu primeiro obter a aceitação do gerente da incubadora em participar da pesquisa e depois o empreendedor. A coleta de dados foi por intermédio de entrevistas semiabertas e individuais com o respondente-chave. O roteiro da entrevista envolveu a apresentação da pesquisa, saber sobre a formação da *start up*, identificação e análise do conflito (quatro primeiros estágios de Robbins (2005)) e as consequências (último estágio Robbins (2005)). O roteiro está detalhado no quadro 2.

Quadro 2: Roteiro da entrevista semiaberta com o sócio remanescente na *start up* após o conflito

| |
|--|
| <p>A - Apresentação da pesquisa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informações sobre a entrevistadora. Assinatura do termo de consentimento livre esclarecido. 2. Informações sobre os objetivos da pesquisa. <p>B - Formação da <i>start up</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Histórico do empreendedor e da <i>startup</i>: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Como despertou seu interesse em abrir uma empresa? 3.2. Como os sócios da empresa foram definidos? Você os escolheu? <p>C - Identificação e análise do conflito:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Episódio do conflito. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Qual foi o conflito mais impactante com seu(s) sócio(s) que gerou o rompimento da sociedade? 4.2. Como era o relacionamento de vocês antes deste episódio? Havia indícios de desentendimentos? 5. Motivo do conflito. <ol style="list-style-type: none"> 5.1. A que você atribui o motivo deste conflito que levou ao rompimento da sociedade? 5.2. Como você percebe sua responsabilidade no conflito contra seu sócio? 6. Modo como foi tratado o conflito. <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Como você se sentiu com a situação de conflito? 7. Como foi tratado o conflito? Intervenções internas e externas. <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Nos momentos de conflito entre vocês, havia algum tipo de intervenção de outro membro da empresa? 7.2. Se sim, como era feita esta intervenção? 7.3. Houve alguma intervenção externa? 7.4. Se sim, quem interveio e qual a relação do mesmo com a empresa? No momento do conflito que levou ao rompimento da relação de vocês, alguma intervenção partiu da incubadora? |
|--|

8. Desenvolvimento das relações durante o conflito.
 - 8.1. Como a relação de vocês foi se desenrolando até chegar o momento do rompimento da sociedade?
 - 8.2. Como está a relação de vocês após o término da sociedade?
- D - Consequências:**
9. Nível de gravidade e consequências geradas para a empresa.
 - 9.1. Como vocês chegaram à decisão de desfazer a sociedade?
 - 9.2. A empresa em si foi prejudicada de alguma forma com o conflito, ou mesmo com a saída de seu ex-sócio? Como?
 - 9.3. Você acredita que o rompimento foi a melhor solução para a empresa?
10. Principal conhecimento gerado que possa impossibilitar novos conflitos.
 - 10.1. Atualmente, você consegue pensar em outras soluções adequadas para resolver de uma forma melhor o conflito que existiu entre vocês?
 - 10.2. Este episódio lhe fez mudar sua forma de se relacionar com os atuais sócios, ou futuros sócios que você venha a ter? Como?

Fonte: Autores.

Para analisar as principais causas dos conflitos, foram levantadas algumas categorias mais citadas nos trabalhos *Pereira et. al.* (2009) e Nascimento e Sayed (2002), com isso foram identificados sete principais motivos que podem levar a uma situação de conflito, as categorias são: frustração; personalidade; metas; informação e percepção; mudanças; recursos; e atividades interdependentes.

As três entrevistas foram gravadas com consentimento prévio do respondente-chave por meio da assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido. As entrevistas foram transcritas posteriormente e foi utilizado o método de análise de conteúdo manual. Especificamente a respeito do tratamento e codificação dos dados, um dos autores analisou os textos e procurou identificar trechos de texto relacionados aos sete motivos geradores de conflito mencionados no parágrafo anterior. No texto também foram identificadas consequências positivas e negativas. Após terminar o trabalho de classificação e codificação, os resultados foram verificados pelo outro autor do artigo. As poucas diferenças de interpretação foram resolvidas pelos dois autores em conjunto.

A fim de traçar o perfil do entrevistado quanto ao modo de lidar com o conflito, no final da entrevista o respondente-chave preencheu o questionário proposto por Kilmann e Thomas (1977) traduzido para o Português, e revisado por um professor de Inglês,.

4. RESULTADOS

4.1. Análise de conteúdo da situação do conflito

As entrevistas tiveram uma duração média de 40 minutos e a partir das transcrições completas, foi feita uma análise e categorização das principais causas que motivaram os conflitos identificados nos casos. Nos quadros 3, 4 e 5 a seguir encontram-se o mapeamento das sete categorias mencionadas nos procedimentos metodológicos com a frequência de ocorrência e alguns exemplos de citações dos entrevistados. As empresas I e II pertencem à incubadora "A" e a empresa III à incubadora "B".

Quadro 3: Categorização de acordo com discurso do entrevistado 1

| Categorias | Frequência | Exemplos de citações do Entrevistado 1 - Empresa I |
|-----------------------------|------------|---|
| Frustração | 2 | “teve uma ligação muito forte porque eu entendia que ele entendia a ideia por completo e que ele fosse perseguir aquela ideologia, aquela missão” “ele falava, falava, falava o que ele queria fala, e eu só dizia pra ele que ele não tava entendendo o que eu queria expressar e eu fechei a cara” |
| Personalidade | 2 | “foi num lugar aberto aonde eu me lembro bem que ele, pelas expressões que eu fazia ele começava a se exaltar e falar alto e eu como uma, uma personalidade de pessoa discreta, eu não gosto de chamar atenção, não de forma verbal, talvez sei lá na minha expressão sim, mas de forma verbal não, eu fiquei muito incomodado com aquela expressão dele, e em determinado momento eu me lembro até de atacá-lo verbalmente” “ele perceber comportamentos meu e de outros sócios que em determinado momento talvez não o agradasse” |
| Metas | 0 | |
| Informação e Percepção | 6 | “Porque a gente está fazendo inovação e inovação nós entendemos que uma única pessoa não consegue fazer, ela precisa de compartilhar informação com outras e que essas outras sejam o mais diferente dela possível, [...] talvez esse indivíduo ele não tenha toda essa mentalidade” “mas por, é, por problemas pessoais dele, houve essa, essa saída dele da equipe, eu não sei determinar se foi por motivos financeiros” “e como uma empresa de inovação, repetindo, nós precisamos de pessoas que se distanciem ao máximo em igualdade de pensar, de agir, e que essas pessoas se entendam” |
| Mudanças | 1 | “mas eu sei que quando ele saiu da EMPRESA A ele foi para a EMPRESA X que é uma empresa muito parecida com EMPRESA A em seu desenvolvimento tecnológico, mas pouco se assemelha na sua visão, na sua missão e também na filosofia.” |
| Recursos | 0 | |
| Atividades Interdependentes | 0 | |

Fonte: Autores.

No quadro 3 percebe-se a influência negativa do conflito sobre relacionamentos em conformidade com estudos anteriores (MCMILLAN; CHEN; RICHARD, 2012; YITSHAKI, 2008). De acordo com Jehn (1997), as citações das categorias frustração e personalidade estão relacionadas à dimensão normas de comunicação que interferem no conflito sobre relacionamento.

Quadro 4: Categorização de acordo com discurso do entrevistado 2

| Categorias | Frequência | Exemplos de citações do Entrevistado 2 - Empresa II |
|-----------------------------|------------|--|
| Frustração | 1 | “o aluno acha que ele tá ainda na faculdade, que ele tá lá para aprender, não, ele tá lá para trabalhar, ele tá lá para produzir, pra dar retorno, então, eu acho que os, esses, esses meus sócios eles tinham uma visão um pouco parecida com isso, eles queriam mais aprender e tal” |
| Personalidade | 0 | |
| Metas | 7 | “há uma relação muito boa entre eles e, e eu, só que os interesses deles, é... mudaram, tá, o peso do interesse deles, eles tem que terminar a faculdade” “o outro, era aluno, tem filho, casado e tinha que sobreviver, a família e a escola, [...] Ele tem que arrumar uns bico pra arrumar dinheiro se formar logo” “não há condições normais pra você fazer esse tipo de coisa, eu não posso trabalhar, eu tô por conta de dar aula, o outro não pode trabalhar, tá por conta de estudar” |
| Informação e Percepção | 5 | “quando você cria uma sociedade, a primeira coisa que você tem que estabelecer é, como que eu faço para sair dela” “é um direito deles de sair, isso já foi assim, como se diz, já foi falado desde o início, o dia que você quiser sair, tanto eu quanto eles, vamos sair, não tem nenhum problema.” “Quando você puder você trabalha, quando você não puder você não trabalha, tá, e essa foi a ordem que a gente estabeleceu desde o início, tá, foi essa regra básica” “do jeito que tava a sociedade, a empresa, ela não tinha nenhum rendimento, [...], não foi tão difícil, parar, porque não vai fazer falta” |
| Mudanças | 2 | “PESSOA 2 foi para os Estados Unidos é, nesse programa de Ciência Sem Fronteira né, e veio com outras ideias na parte de software” “Eu pedi pra eles ficarem mais um tempo até eu achar um outro sócio, e eles ficaram, tá.” |
| Recursos | 3 | “o que a gente poderia fazer, o que o administrador poderia fazer, é contratar pessoas, mas a gente não tinha dinheiro né para contratar pessoas, tanto é que essa empresa ela não faturou nenhum centavo” “eu acho o seguinte, eu acho que se a gente tivesse entrando dinheiro aqui na empresa a gente teria condições de, de... vamo dizer assim, a gente via uma luz no final do túnel” |
| Atividades Interdependentes | 1 | “mas sempre na nossa conversa do nosso relacionamento foi, se você não puder eu faço. Sempre foi desta forma, seja eu seja um dos sócios, não tenho problema, tanto é que um dos sócios foi pros Estados Unidos e lá não ajudou nada a empresa, não tem problema, ele dizia sempre: quando eu voltar eu vou ajudar” |

Fonte: Autores.

No quadro 4 as citações das categorias metas, informação e percepção e recursos se relacionam aos conflitos sobre designação de papéis e distribuição de recompensas de acordo com Ganesaraman e Subrahmanyam (2022). O ausência de um estilo de liderança e de uma postura mais passiva em relação às incertezas podem ter influenciado o conflito (JONG; SONG; SONG, 2013).

Quadro 5: Categorização de acordo com discurso do entrevistado 3

| Categories | Frequência | Exemplos de citações do Entrevistado 3 - Empresa III |
|-----------------------------|------------|--|
| Frustração | 1 | “a partir do momento que a gente, que o CNPJ foi liberado que a gente pegou, sentou e definiu essa parte, questão financeira, e também a gente foi alinhando algumas questões de processo, ai também, questão de processo também gerava questão de conflito para com a parte dele dependendo.” |
| Personalidade | 5 | “a pessoa tem que saber equilibrar entre, entre, vaidade, dinheiro e poder e no caso ele tinha, a questão tipo, dos 3 dele era muito aflorado, ele já tinha a necessidade, ele muito (inaudível) tinha uma necessidade de poder” “ele sempre foi mais, um pouco mais cabeça dura, vamos dizer assim. Aí isso vai, vamos supor, geralmente, na maioria das vezes gerava um pouco, um pouco mais discussão, (inaudível) era muito, achava que tinha que ser do jeito dele, e pronto, muito sistemático” |
| Metas | 2 | “a questão do conflito em si é questão de diferença de objetivo, interesse talvez seria” “a gente até questionava sobre ele dizendo que estava meio estagnado e com isso a gente tava gerando atraso em contratos e já é uma coisa meio preocupante” |
| Informação e Percepção | 2 | “gerava uma, uma certa de, um certo desencontro de ideias, desse desencontro de ideias a gente gerava uma pequena discussão” “foi chegando mais pra frente assim a gente foi vendo que tava atrapalhando no rendimento da empresa, tava tipo assim o funcionamento da empresa essa questão tava atrapalhando” |
| Mudanças | 2 | “porque quando a gente começou o, esse integrante na verdade ele era o que a gente mais consultava” “como a gente com... veio tirando aos poucos a responsabilidade dele a gente acabou aprendendo a se virar sem ele então no momento que ele saiu a gente já não tava precisando mais dele, porque já tinha quem fazia” |
| Recursos | 2 | “havia uma certa resistência desse outro sócio em querer, ter uma certa dependência de querer mais, de ganhar mais e também de achar que merecia mais” “e tinha uma necessidade financeira também, ai com isso ficou que acabou desestabilizando um pouco a questão da sociedade” |
| Atividades Interdependentes | 2 | “Olha a questão que ele tava faltando muito e tinha, e tinha alguns serviços na mão dele que não tava rendendo, não tava tendo processo” “cada um fica responsável por uma quantidade de serviço, beleza tal, não quer dizer, vamos dizer assim, só ele vai fazer, mas ele é responsável, e os que tavam, vamos supor, direcionados a ele, tava correndo uma certa demora” |

Fonte: Autores

No quadro 5 as citações das categorias frustração e mudanças se relacionam aos conflitos processuais mencionados por Jehn (1997). As citações das categorias atividades interdependentes e metas mostram a influência negativa dos conflitos sobre tarefas no desempenho da empresa de acordo com as argumentações de De Drew e Weingart (2003).

Para o entrevistado 1 a categoria que mais predominou foi a de informações e percepções, o que evidencia a dúvida do entrevistado 1 sobre o motivo que levou o ex-sócio a deixar a sociedade. Para o entrevistado 2 a categoria que mais predominou foi a de metas devido à incompatibilidade entre os objetivos da *start up* e os objetivos pessoais, o que se verifica na saída de não apenas um, mas de dois sócios ao mesmo tempo. Para o entrevistado 3 a categoria que mais predominou foi a de personalidade. Segundo o entrevistado 3, as diferenças pessoais entre os sócios, que não condiziam com as metas da empresa, levaram à uma relação conflituosa não apenas com o entrevistado 3, mas com os outros sócios.

No quadro 6 tem-se a comparação das frequências entre os entrevistados onde se verifica que as categorias mais citadas foram a de informação e percepção, metas e personalidade. Os conflitos sobre tarefas, por exemplo, recursos e atividades operacionais não foram as causas mais citadas como aconteceu no estudo de Sarfati, Aquino e Abrahão (2020). Por outro lado, a citação mais elevada para os conflitos sobre relacionamentos estão alinhados com a argumentação de Jong, Song e Son (2013), Jehn (1994), McMillan, Chen e Richard (2012) e Karadakal, Goud e Thomas (2015).

Quadro 6: Frequência de citações por categoria por entrevistado

| Categorias | Empresa I – Entrevistado 1 | Empresa II – Entrevistado 2 | Empresa III – Entrevistado 3 | TOTAL |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-------|
| Frustração | 2 | 1 | 1 | 4 |
| Personalidade | 2 | 0 | 5 | 7 |
| Metas | 0 | 7 | 2 | 9 |
| Informação e Percepção | 6 | 5 | 2 | 13 |
| Mudanças | 1 | 2 | 2 | 5 |
| Recursos | 0 | 3 | 2 | 5 |
| Atividades Interdependentes | 0 | 1 | 2 | 3 |

Fonte: Autores.

Além das causas do conflito, é relevante analisar o papel de agentes externos na tentativa de resolver o conflito, em especial, a incubadora. As *start ups* estavam na fase de incubação, ou seja, já tinham passado pela fase de pré-incubação e tinham o auxílio de um consultor para implementar o plano de negócio. Segundo o entrevistado 1, a incubadora A não interferiu no conflito, ela somente auxiliou na elaboração do formato do acordo formal de saída do sócio. De acordo com o entrevistado 2, também não houve intervenção da incubadora A. Ao ser questionado se a incubadora A deveria ter aconselhado os sócios, o entrevistado 2 disse " Mas ela não pode entrar, na sociedade em si, isso não, nem pode". No raciocínio do entrevistado 2, há uma separação entre o relacionamento pessoal entre os sócios e as atividades a serem desenvolvidas na incubadora. No entanto, problemas pessoais podem interferir no desenvolvimento da *start up* na incubadora. O entrevistado 3 buscou ajuda com um consultor externo que ele conhecia pessoalmente, no caso a intervenção do consultor externo foi passar orientações contratuais, como se percebe na citação do entrevistado 3 " ... foi mais uma consultoria em relação ao contrato social mesmo,..".

As atitudes das incubadoras podem ser reflexo da forma como prestam suporte às empresas incubadas, ou seja, um suporte focado nas atividades operacionais. Raupp e Beuren (2011) classificaram o suporte oferecido pelas incubadoras em serviços administrativos, financeiros, de estrutura e programas específicos. Ao analisar o papel dos agentes de inovação no desenvolvimento de empresas de base tecnológica, Silva *et al.* (2018) classificaram o suporte oferecido em serviços de estrutura, serviços básicos, aculturação e relações sociais. No entanto, segundo Silva *et al.* (2018), o suporte do agente de inovação às empresas sobre as relações sociais trata sobre a relação da *start up* com entidades externas, por exemplo

investidores, e com outras empresas dentro do agente de inovação. Portanto, percebe-se que não há evidência do suporte do agente de inovação sobre as relações sociais internas entre os sócios da *start up*.

4.2. Análise das consequências geradas pelo conflito para a *start up*

As situações de conflitos identificadas nas entrevistas geraram algumas consequências para a *start up*. No quadro 7 são apresentadas algumas citações dos entrevistados sobre as consequências positivas e negativas.

Quadro 7: Consequências para as empresas A, B e C

| Consequências para Empresa | Exemplos de citações do Entrevistado 1 - Empresa I |
|----------------------------|--|
| Positiva | “mas com a saída dele eu fui muito motivado, porque normalmente eu tenho muito a personalidade quando alguém desaprova do que eu tô fazendo e eu tenho certeza do que tô, do objetivo que eu quero alcançar, então aquela saída dele acabou me motivando” “mas a empresa também ganhou devido a parte de inovação e de abertura que ela prega tanto e de circularidade e que ele não está mais atendendo a essa visão, a essa missão” |
| Negativa | “Eu acredito que ela foi prejudicada devido a perda de <i>networking</i> que ele proporcionava, a perda de profissionalismo no meio dos negócios, que ele tinha muito, muito engajamento com essa parte do negócio então ele ensinou muito para a empresa” |
| Consequências para Empresa | Exemplos de citações do Entrevistado 2 - Empresa II |
| Positiva | “Eu não diria pra você que foi a melhor, mas toda acomodação ela é boa, quando você acomoda que você tem que separar e tal, ela é boa, por que? Ela abre perspectivas de outras possibilidades” |
| Negativa | “hoje nós somos dois, praticamente o PESSOA 3 que é o Administrador, mas ele não tem, ele não dá conta sozinho, precisa de mais gente” |
| Consequências para Empresa | Exemplos de citações do Entrevistado 3 - Empresa III |
| Positiva | “a gente viu a seriedade que é... o que tava de errado pra gente não, não fazer igual, então acaba que isso aí gerou um certo amadurecimento nosso passar por essa situação, acabou que trouxe até um amadurecimento de cada um dentro da empresa.” |
| Negativa | “ele tava faltando muito e tinha, e tinha alguns serviços na mão dele que não tava rendendo, não tava tendo processo” “foi chegando mais pra frente assim a gente foi vendo que tava atrapalhando no rendimento da empresa, tava tipo assim o funcionamento da empresa essa questão tava atrapalhando, então já tava ficando uma coisa mais séria” |

Fonte: Autores.

O balanço geral das consequências, segundo os entrevistados, representa um resultado positivo para a *start up*. De acordo com o entrevistado 1, ele ficou mais motivado para continuar e melhorar o negócio e, com a experiência adquirida ao passar pelo conflito com o sócio, a empresa ganhou mais abertura para inovações dentro da proposta de objetivos para a empresa. O entrevistado 2 identificou mais consequências negativas do que positivas em função do impacto da saída de dois sócios na realização das atividades da *start up*. Para os entrevistados 1 e 2 as consequências negativas se manifestaram após a saída dos sócios. No entanto, para o entrevistado 3, as consequências negativas se manifestaram durante a permanência do sócio que causava o conflito. Para o entrevistado 3, tanto para ele como para os outros sócios que permaneceram na *start up* houve um amadurecimento da equipe e melhora nas atividades.

4.3. Análise do estilo de como lidar com o conflito

Além da entrevista foi aplicado o questionário de Kilmann e Thomas (1977), as pontuações de cada respondente foram tabuladas e comparadas com as pontuações de referência do modelo de Kilmann e Thomas (1977).

Para o entrevistado 1 o questionário revelou que os estilos de acomodação, evasão e colaboração se mantiveram equilibrados nos pontos intermediários em comparação com as pontuações de referência. O estilo de competição apresentou uma baixa pontuação, e o estilo de comprometimento se destacou com a maior pontuação, o que reforça a posição do entrevistado no momento em que diz “...eu acreditei naquela ideia, eu quero continuar perseguindo, eu quero continuar acreditando, não quero perder todo o trabalho que eu tive”.

O resultado para o entrevistado 2 foi o mais desequilibrado dentre os entrevistados, revelando o estilo de competição com uma pontuação extremamente baixa, o estilo de acomodação com pontuação mais elevada, o estilo de colaboração no ponto intermediário, e os estilos de comprometimento e evasão com pontuações altas. Tal perfil fica ilustrado em algumas falas, por exemplo, “O que me mais pesa, assim vamos dizer, é a questão de você ter um compromisso com a INCUBADORA, você entrou através de um edital e etc. [...] mas é um direito deles de sair, isso já foi assim, como se diz, já foi falado”.

O entrevistado 3 foi o que obteve maior equilíbrio entre suas pontuações. As pontuações dos estilos de competição, colaboração, comprometimento e evasão ficaram no ponto intermediário da pontuação de referência, e a pontuação do estilo de acomodação ficou com uma pontuação maior. Tal perfil pode ser ilustrado na frase do entrevistado “foi chegando mais pra frente assim a gente foi vendo que tava atrapalhando no rendimento da empresa, tava tipo assim o funcionamento da empresa essa questão tava atrapalhando, então já tava ficando uma coisa mais séria”.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo era analisar um tema pouco frequente em estudos sobre empreendedorismo, especificamente, o conflito entre sócios de start ups de base tecnológica desenvolvidas em incubadoras. Os resultados indicam uma maior incidência de conflitos sobre relacionamento do que sobre tarefas, em especial relacionados à diferenças de informação e percepção e problemas de personalidade. Um ponto que emergiu nas respostas é a influência negativa do conflito sobre tarefas na evolução da *start up*, isto ressalta a necessidade de se pesquisar com mais profundidade as situações em que isso ocorre, pois conforme apresentado no referencial teórico, não há consenso sobre o efeito do conflito sobre tarefas e estudos anteriores apontavam uma influência positiva do conflito sobre tarefas nos resultados de uma empresa.

A atitude das duas incubadoras foi de não intervenção no conflito, auxiliando somente na elaboração do acordo formal de saída do sócio. Considerando o impacto dos problemas de relacionamento entre os sócios no desenvolvimento das atividades operacionais dentro da incubadora, a recomendação prática que o presente estudo apresenta é que seria recomendável que as incubadoras revissem essa atitude de prestar suporte somente para as atividades operacionais da *start up*. Quando auxiliam nas relações da *start up*, as incubadoras o fazem em um nível macro entre as empresas ao invés de auxiliar o relacionamento entre os sócios em cada *start up*.

Ao observar as consequências geradas pelo conflito para a *start up*, pode-se concluir que o resultado final do conflito, ou seja, a saída de um sócio, gerou perdas, mas evitou que a situação se agravasse mais, e com isso, o balanço geral foi positivo.

Em relação aos estilos de como lidar como conflito, o mais presente nos três entrevistados foi o de comprometimento e o menos presente foi o de competição. No entanto,

o estilo de colaboração não apareceu de forma relevante, o que pode ter prejudicado a cooperação e um acordo entre os sócios. Isto é um ponto que os empreendedores deveriam prestar atenção antes de iniciar a discussão sobre um conflito.

Este estudo apresenta algumas limitações, pois somente foi entrevistado o sócio remanescente na start up que mais interagiu com o sócio que saiu. Como sugestão de estudo futuro, pode-se mencionar a verificação do grau de conscientização das incubadoras e aceleradoras em relação ao impacto do relacionamento entre os sócios no desenvolvimento da *start up*. Outra sugestão seria estudar casos em que o conflito não gerou nenhuma saída de algum sócio a fim de verificar se o conflito sobre tarefas teve influencia positiva sobre a evolução da empresa. Outra sugestão seria realizar entrevistas com todos os sócios da *start up* envolvidos no conflito a fim de verificar diferenças de percepção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R; AMBONI, N. Estratégias de gestão: processos e funções do administrador, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO - ACP. 6 conflitos entre sócios que podem prejudicar uma empresa. Disponível em: < <https://acsp.com.br/publicacao/s/6-conflitos-entre-socios-que-podem-prejudicar-uma-empresa>>. Acesso em: 01/10/2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES - ANPROTEC. Disponível em: < <https://anprotec.org.br/site/sobre/incubadoras-e-parques/#1>>. Acesso em: 01/10/2021.

AVILA, L. C. de; SILVA NETO, R. Centros de inovação e empreendedorismo: estudo bibliométrico e revisão sistemática. *Revista Perspectivas Online*, v. 10, n. 27, p. 54-69, 2020.

BORINI, F; LUCESI, E. Gestão das Empresas Multinacionais e os Conflitos de Agência. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*. v. 6, n. 2, 2007.

BORTOLI NETO, M; MOREIRA, J. Dificuldades para a realização da sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez. 2001.

CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – CERNE. Termo de Referência. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores - ANPROTEC, v. 4, Brasília, 2018.

CHEN, M.-H.; CHANG, Y.-Y.; LO, Y.-H. Creativity cognitive style, conflict and career success for creative entrepreneurs. *Journal of Business Research*, v. 68, p.906-910, 2015.

COLLEWAERT, V. Angel investors' and entrepreneurs' intentions to exit their ventures: a conflict perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 36, v. 4, p. 753–779, jul. 2012.

DE DREW, C. K. W; WEINGART, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 4, p. 741-749, 2003.

FERREIRA, A. da S. M.; LOIOLA, E.; GONDIN, S. M. G. Produção científica em empreendedorismo no Brasil: Uma revisão de literatura de 2004 a 2020. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 21, p. 371-393, 2020.

GANESARAMAN, K.; SUBRAHMANYAN, M. H. B. How conflicts cause technology startups to fail in India? An empirical analysis. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, v. 17, p. 40-52, 2022.

GELFAND, M. J.; LESLIE, L. M.; KELLER, K. M. (2008). On the etiology of conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, V. 28, p. 137–166, 2008.

HUMPHRIES, A. S.; WILDING, R. D. (2004). Long term collaborative business relationships: the impact of trust and c3 behaviour. *Journal of Marketing Management*, v. 20, n. 9-10, p. 1107-1122.

JANZEN, E. Conflitos: oportunidade ou perigo? A arte de transformar conflitos em relacionamentos saudáveis. Editora Esperança, 2ª edição, Curitiba-PR, 2017.

JEHN, K. A. Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, v. 5, p. 223–238, 1994.

JEHN, K. A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 530-557, 1997.

JONG, A. de; SONG, M.; SONG, L. Z. How lead founder personality affects new venture performance: The mediating role of team conflict. *Journal of Management*, v. 39, n. 7, 2013.

KARADAKAL, N. V.; GOUD, N.; THOMAS, P. Impact of leadership role perspective on conflict resolution styles - a study on small and medium sized entrepreneurs of Karnataka State of India. *Journal of Global Entrepreneurship research*, v. 5, n. 1, 2015.

KILMANN, R; THOMAS, K. Developing a Forced-Choice Measure of conflict-handling behavior: the “mode” instrument. *Educational and Psychological Measurement*, v..37, n. 2, p. 309-325, 1977.

KOZUSZNIK, M. W; AALDERING, H.; EUWEMA, M. C. Star(tup) wars: decoupling task from relationship conflict. *International Journal of Conflict Management*, v. 31, n. 3, p. 393-415, 2020.

MARTINS, *et al.* Incubadoras de Base Tecnológica: um estudo sobre a Capacitação Gerencial no Processo de Incubação. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Gramado-RS,2005.

MCMILLAN, A.; CHEN, H.; RICHARD, O. C. A mediation model of task conflict in vertical dyads: Linking organizational culture, subordinate values, and subordinates outcomes. *International Journal of Conflict Management*, v. 23, n. 3, p. 307-332, 2012.

NASCIMENTO, E. M.; SAYED, K. M. Administração de Conflitos. In J. T. G. Mendes (Org.), *Gestão do Capital Humano* (pp. 47-56). Curitiba: Gazeta do Povo. 2002.

- NUNES, R; SOUZA, J. Conflito organizacional: uma síntese das abordagens em administração. XII SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo, 2009.
- PADRAO, L. C.; ANDREASSI, T. O desempenho de startups de base tecnológica: Um estudo comparativo em regiões geográficas brasileiras. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 7, n. 2, p. 66-79, 2013.
- PAIVA JR, F. G. de; FERNANDES, N. C. M. A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, v. 9, n. 3, p. 53-76, 2012.
- PEREIRA, A. L. *et al.* Análise De Conflitos Organizacionais: Características, Estilos e Estratégias. V Encontro Paranaense de Pesquisa e Extensão em Ciências Sociais Aplicadas e VIII Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Cascavel-PR, 2009.
- POWELL, T. C. Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 2, p. 119-134, 1992.
- RAUPP, F. M; BEUREN, I. M. Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 2, p. 330-359, 2011.
- RAHIM, M. A.; MAGNER, N. R. Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, v. 80, n. 1, p. 122-132, 1995.
- ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SARFATI, G. S. G.; AQUINO, T. M. de; ABRAHÃO, G. A. Confrontos entre os Sócios Fundadores: Como os Empreendedores Superam os Conflitos? *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 9, n. 4, p. 502-527, 2020.
- SBRAGGIA, R.; PEREIRA, E. Determinantes de êxito de empresas tecnológicas de base universitária: um estudo de casos múltiplos no âmbito do CIETEC/USP1. *Revista de Economia e Administração*, v.3, n. 4, 339-350, p. 2004.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 31 de janeiro de 2023.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Inovação, o que é uma empresa start up. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O+que+%C3%A9+uma+empresa+startup.pdf>>. Acesso em: 15/09/2021.
- SILVA, S. E; *et al.* O. Os papéis dos agentes de suporte a empresas de base tecnológica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 2, p. 201-255, 2018.
- TJOSVOLD, D. Defining conflict and making choices about its management. *International Journal of Conflict Management*, v.17, n. 2, 2006, p. 87 – 95.

YITSHAKI, R. Venture capitalist-entrepreneur conflicts: an exploratory study of determinants and possible resolutions. *International Journal of Conflict Management*, v. 19, n. 3, p. 262-292, 2008.