

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

BRUNA MOTA DUARTE

A INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO DOS SÓCIOS NA EVOLUÇÃO DE
EMPRESAS NASCENTES

UBERLÂNDIA
2021

BRUNA MOTA DUARTE

A INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO DOS SÓCIOS NA EVOLUÇÃO DE
EMPRESAS NASCENTES

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Federal de
Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção
do título de Bacharel.

Orientador Prof. Dr. Luís Carlos Padrão.

UBERLÂNDIA
2021

A INFLUÊNCIA DO RELACIONAMENTO DOS SÓCIOS NA EVOLUÇÃO DE
EMPRESAS NASCENTES

Monografia aprovada para a obtenção do título de
Bacharel no Curso de Graduação em Administração
da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela
banca examinadora formada por:

Uberlândia, 18 de junho de 2021.

Prof. Dr. Luís Carlos Padrão, UFU/MG

Prof. Dr. Janaína Maria Bueno, UFU/MG

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, UFU/MG

Dedico este trabalho aos meus pais, Solange e Weslei, que me apoiaram em momentos difíceis e comemoraram juntos minhas conquistas. Ao meu irmão, Raphael, pela presença e carinho ao longo de todo este percurso. Ao meu companheiro, Gustavo, que sempre foi paciente, um ótimo conselheiro e parceiro em todos os momentos. Às minhas primas, irmãs, que foram grandes incentivadoras, que torcem pelo meu sucesso sempre e festejam cada pequena vitória. Aos meus familiares, por me acolherem e motivaram a não desistir ao longo do caminho. Aos amigos, professores e colegas, pelos diversos ensinamentos acadêmicos e para a vida, que sofreram juntos as adversidades para chegarmos neste momento e concluir mais uma etapa em nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, pelas bençãos e graças recebidas, por sempre guiar meus passos pelo caminho certo, mesmo que tortuoso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luís Carlos Padrão, principal responsável por conduzir, acompanhar e cobrar tamanha dedicação para obtermos um resultado de grande qualidade.

Aos professores participantes da banca, Prof. Dr. Janaína Bueno e Prof. Dr. Carlos Domingues, por aceitarem o convite, em especial ao Prof. Dr. Carlos Domingues, por ser um defensor deste trabalho antes mesmo que eu tivesse a chance de apresentá-lo.

À minha família e companheiro, por estarem sempre ao meu lado, sofrendo junto nos momentos difíceis e também comemorando os momentos de vitória.

E aos demais familiares, amigos, colegas e professores, que tiveram pequenas e importantes participações em minha formação acadêmica e pessoal.

RESUMO

Esse trabalho busca compreender as causas de conflitos entre sócios em empresas nascentes incubadas e como o alinhamento entre eles, ou a falta dele, interfere no desenvolvimento do negócio. O estudo abrangeu os três pontos mais importantes, o conflito em si, classificando o tipo de conflito existente; o modo do sócio em lidar com o episódio, utilizando uma ferramenta de classificação do comportamento do sócio envolvido; e a consequência para o negócio, ou seja, modo como o conflito interferiu positiva ou negativamente no negócio. Para entender o comportamento do sócio diante do conflito, o entrevistado também preencheu um questionário que resultou no modo em que lida com o conflito, destacando-se entre os 3 entrevistados os modos de comprometimento, evasão e acomodação. Por meio dos relatos dos respondentes-chave foi possível identificar as causas dos conflitos estudados que se deram principalmente por não estarem alinhados quanto à informações e percepções, metas e diferenças de personalidade. Foi possível também, ao fim da entrevista, identificar várias consequências negativas à *start up*, que poderia se tornar mais graves caso o outro sócio não deixasse a sociedade, contudo, em todos os casos foi identificado também alguns pontos positivos, como a experiência e aprendizado que resultou em possibilidades de melhorias ao negócio.

Palavras-chave: conflito. alinhamento. *start up*. incubadora.

ABSTRACT

This work seeks to understand the causes of conflicts between partners in incubated start-ups and how the alignment between them, or the lack of it, interferes in the development of the business. The study covered the three most important points, the conflict itself, classifying the type of existing conflict; the partner's way of dealing with the episode, using a tool to classify the behavior of the partner involved; and the consequence for the business, that is, how the conflict positively or negatively interfered with the business. To understand the partner's behavior in the face of conflict, the respondent also filled out a questionnaire that resulted in the way he deals with the conflict, highlighting among the 3 respondents the modes of commitment, evasion and accommodation. Through the reports of key respondents, it was possible to identify the causes of the conflicts studied, which occurred mainly because they were not aligned in terms of information and perceptions, goals and personality differences. It was also possible, at the end of the interview, to identify several negative consequences to the start up, which could become more serious if the other partner did not leave the company, however, in all cases, some positive points were also identified, such as experience and learning which resulted in possibilities for improvements to the business.

Keywords: conflict. alignment. start up. incubator

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorização de acordo com discurso do entrevistado 1	31
Quadro 2: Categorização de acordo com discurso do entrevistado 2	32
Quadro 3: Categorização de acordo com discurso do entrevistado 3	33
Quadro 4: Frequência de citações por categoria por entrevistado	34
Quadro 5: Consequências para a empresa A	36
Quadro 6: Consequências para a empresa B	37
Quadro 7: Consequências para a empresa C	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

CDT – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT);

CEC – Capital Empreendedor Colaborativo

CELTA – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas

CENTEV – Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa

CERNE – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos

CIDE – Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial

CIETEC – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia

FEPAM – Fundação Educacional de Patos de Minas

INATEL – Incubadora do Instituto Nacional de Telecomunicações

INTEC – Incubadora Tecnológica de Curitiba

NECTAR – Núcleo de Empreendimento em Ciência, Tecnologia e Arte

PADETEC – Parque de Desenvolvimento Tecnológico

PROINTEC – Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica

RAE – Revista de Administração de Empresas

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Justificativas da pesquisa	12
1.2	Objetivo geral	14
1.3	Objetivos específicos	14
1.4	Estrutura do relatório	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	A influência do alinhamento nas organizações.....	16
2.2	O conflito nas organizações	17
2.3	Implicações do conflito nas organizações.....	18
2.4	Carência de pesquisas sobre conflito nas <i>start ups</i>	18
2.5	Modelo de análise de conflito	20
3	INCUBADORAS DE EMPRESAS	22
3.1	Definição e tipos de incubadoras	22
3.2	Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos - CERNE.....	22
3.3	Incubadoras de base tecnológica.....	25
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4.1	Caracterização da pesquisa	26
4.2	Seleção dos casos a serem analisados	27
4.3	Roteiro da entrevista	27
4.4	Método de análise	29
5	RESULTADOS ENCONTRADOS	30
5.1	Análise de conteúdo das entrevistas	30
5.2	Análise do questionário	35
5.3	Análise das consequências geradas para a empresa.....	36
6	CONCLUSÃO.....	39
6.1	Análise dos objetivos e dos resultados encontrados.	39
6.2	Implicações dos resultados encontrados para a empresa.	39
6.3	Implicações dos resultados encontrados para a academia	40
7	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa estudar possíveis causas de conflitos entre sócios de *start ups* incubadas. *Start up*, segundo definição do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Minas (2015) “é empresa nova, até mesmo embrionária ou ainda em fase de constituição, que conta com projetos promissores, ligados à pesquisa, investigação e desenvolvimento de ideias inovadoras”, e que podem ser desenvolvidas em incubadoras. Conforme definição da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2015), incubadoras são entidades que se dedicam a apoiar essas novas empresas e torná-las empreendimentos de sucesso por meio de “infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma empresa” (ANPROTEC, 2015).

O desenvolvimento bem-sucedido de uma *start up* ou outra empresa qualquer, geralmente envolve uma equipe, que depende do empenho de seus membros em atingir um objetivo em comum. No estudo de Griffith e Gibson (2001) é enfatizado a importância do alinhamento para o sucesso de um projeto, e com uma pesquisa exploratória os autores demonstram não apenas a importância do alinhamento como nomeiam os 10 pontos mais significantes que possuem maior efeito sobre o alinhamento do time e consequente sucesso do projeto. Logo para aumentar as chances de sucesso faz-se necessário que cada pessoa envolvida esteja alinhada com o objetivo que se propõe, que no caso das organizações são descritos na missão, visão e valores.

O alinhamento da organização com a estratégia empresarial diz respeito não só à corporação, sua equipe, gestores e sócios, mas também a suas unidades de negócio, de apoio, parceiros externos, como fornecedores, investidores e demais stakeholders. Neste sentido, Kaplan e Norton (2006) apresenta oito pontos para verificar o alinhamento da corporação com seu grupo de interesse, a intenção proposta pelos autores para a utilização destes pontos é “medir e gerenciar o grau de alinhamento, e consequentemente, aumentar as sinergias na organização” (Kaplan e Norton, 2006). O alinhamento também pode ser considerado um fator crítico de sucesso, baseado nos estudos de Powell (1992) que demonstra a relação do alinhamento organizacional com os maiores lucros obtidos pela empresa.

Diante da importância do alinhamento organizacional e seus benefícios, Kaplan e Norton (2006) citam outros pontos para facilitar a identificação do alinhamento dentro da organização, a saber: (1) proposta de valor da organização, (2) alinhamento do conselho de administração e acionistas, (3) do corporativo para unidades de apoio, (4) do corporativo para as unidades de negócio, (5) das unidades de negócios para as unidades de apoio, (6) das unidades de negócios para os clientes, (7) das unidades de apoio dos negócios para os fornecedores e outros parceiros externos e (8) apoio corporativo; desta forma, cada ponto tende a verificar o alinhamento da empresa tanto internamente quanto com seus parceiros externos.

O objetivo do presente estudo diz respeito a um dos pontos citados por Kaplan e Norton (2006), o alinhamento do conselho de administração e acionistas. Em conversa prévia junto a um consultor de uma das incubadoras estudadas, o problema identificado que ocorre nas empresas incubadas é a ocorrência de divergências entre os sócios, surgindo então o conflito que na verdade é essa falta de alinhamento dos sócios dentro das organizações. Apesar de não ser o foco em outros estudos, alguns autores (SBRAGIA, R., PEREIRA, E., 2004; MARTINS, et al. 2005) apresentam resultados identificando o conflito como um dos problemas que ocorrem em *start ups*. Sbragia e Pereira (2004) ao estudar fatores que contribuem para o êxito de *start ups*, identificou dentre outros pontos as dificuldades dos sócios de Micro e Pequenas Empresas em lidar com um desafio durante a evolução da empresa. O autor Martins et al. (2005, p.13) em seu trabalho entrevistou gerentes de incubadoras, destacando a constatação de um deles que relata que:

a causa básica do insucesso destas empresas são os conflitos internos. Ele prossegue afirmando que nenhuma destas empresas apresentava problemas mercadológicos ou financeiros. Foram acontecimentos com os proprietários que interferiram na organização. O gerente da incubadora afirma que é complicado a incubadora interferir neste tipo de problema.

1.1 Justificativas da pesquisa

A contribuição acadêmica deste trabalho refere-se ao estudo das causas de conflitos, decorrentes da falta de alinhamento entre sócios em uma *start up*. O estudo do empreendedorismo se intensificou a partir de 1990 e teve uma ascensão ainda mais significativa

desde 2006. Isto pode ser observado pela grande quantidade de artigos publicados sobre o tema nos últimos anos, conforme o levantamento de Zanin (2015) que identificou no início de 1960 a publicação de apenas 40 artigos sobre empreendedorismo, nos anos 90 foram cerca de 628, e até 2013 o número de artigos publicados sobre empreendedorismo saltou para 4462. Apesar da grande quantidade de artigos sobre empreendedorismo, o tema conflito não foi ressaltado dentre eles, uma base disto é o estudo apresentado por Fillion (1999) que apresenta os principais temas pesquisados acerca do empreendedorismo, neste levantamento não há a abordagem do conflito entre sócios, alguns dos temas levantados foram as características comportamentais dos empreendedores, gerenciamento de negócios, empresas familiares, educação empreendedora e o sistema de apoio das incubadoras.

O tema conflito tem sido estudado em pesquisas anteriores, abordando relações comuns dentro das empresas e algumas publicações nos permitem identificar alguns dos conflitos recorrentes. Por exemplo, Hopp (1965) estudou conflitos entre assessores e administradores de linha, no artigo de Collewaert (2012) é apresentado a perspectiva do conflito entre empreendedores e investidores anjo, Bortoli Neto e Moreira Jr. (2001) tratando do tema de dificuldades na sucessão em empresas familiares discorreu sobre o conflito decorrente desta relação e Borini e Luchesi (2007) estudaram o conflito em empresas de grande porte, abordando a relação entre matriz e suas subsidiárias. No entanto, o conflito entre sócios em uma *start up* não foi devidamente analisado em pesquisas anteriores. A autora deste trabalho pesquisou artigos nacionais sobre conflito em *start ups* desenvolvidas em incubadoras nas principais plataformas que disponibilizam artigos na área de administração: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Revista de Administração de Empresas (RAE) e Scientific Electronic Library Online (SciELO), utilizando as palavras chave, conflito, conflito entre sócios, *startup*, conflito em *startup*, e não conseguiu encontrar artigos relacionados ao tema estudado.

Do ponto de vista econômico este trabalho se justifica por 3 razões. Primeira, o Brasil tem investido significativamente no desenvolvimento de *start ups*. De acordo com Padrão (2011) o número de incubadoras no Brasil cresceu consideravelmente, especificamente, em 1995 haviam 27 incubadoras e em 2006 existiam 359. Segunda, de acordo com Perez et al. (2008) as empresas incubadas no Brasil apresentam uma taxa de mortalidade nos primeiros três anos de apenas 20% enquanto que empresas que não passaram por este processo apresentam uma taxa de 50%, o que demonstra a maior longevidade de uma empresa incubada, e consequentemente, de sua contribuição econômica para o país. A terceira razão se baseia no

fato de as *start ups*, principalmente as de base tecnológica, contribuem para a geração de empregos de profissionais altamente qualificados (PADRÃO, 2011).

Através destas informações percebe-se o reflexo econômico e a importância das empresas desenvolvidas em incubadoras. Por isso, este estudo contribuirá para identificar as causas dos conflitos entre sócios e que impactam negativamente no desenvolvimento das novas empresas em incubadoras.

1.2 Objetivo geral

O estudo aqui exposto tem a finalidade de compreender as causas dos conflitos entre sócios de empresas incubadas e como estas relações podem ter implicações para o desenvolvimento do negócio.

1.3 Objetivos específicos

Diante de muitas possibilidades para se aprofundar no tema os seguintes objetivos específicos foram definidos.

- Avaliar as causas de conflitos nos casos em que a sociedade foi desfeita;
- Entender como o processo de conflito entre os sócios afeta a *start up*;
- Por fim, traçar o perfil do sócio majoritário que permaneceu na empresa, ou seja, quais são as características principais que o sócio utilizou para lidar com conflitos.

O primeiro objetivo específico aborda a consequência mais extrema de conflito entre os sócios, ou seja, o término da sociedade, e foca na identificação dos fatores comuns que levaram à um mesmo desfecho em diferentes *start ups*. O segundo objetivo almeja abordar como os sócios tratam o tema dentro da *start up* e quais as consequências geradas para o negócio. O terceiro objetivo visa identificar se existe algum padrão de estilo de gestão de conflito que possa ser a melhor forma de se portar em situações de conflitos entre sócios de uma *start up*.

1.4 Estrutura do relatório

Este relatório está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 apresenta o tema, sua importância, objetivos e o método de pesquisa utilizado; o capítulo 2 apresenta o referencial teórico incluindo os principais conceitos sobre conflito utilizados na análise dos resultados; o capítulo 3 apresenta sumariamente o que é uma incubadora de empresas; o capítulo 4 apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para estudar o problema de pesquisa; o capítulo 5 apresenta os resultados da pesquisa; o capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A influência do alinhamento nas organizações

O alinhamento organizacional é um tema de importante destaque e impacto nas empresas, por exemplo, a pesquisa realizada por Kathuria et al. (2007) ressalta o alinhamento horizontal e vertical praticados nas empresas, onde os autores destacam principalmente a elevada quantidade de materiais encontrados sobre alinhamento vertical, atribuindo a esse resultado o fato de ser facilmente estudado, pois há uma grande quantidade de pesquisas sobre alinhamento para cada área funcional, como marketing, recursos humanos e operações. Kathuria et al. (2007) argumentam que prevalece o interesse do especialista de cada área de enfatizar sua importância para o sucesso do negócio, ou seja, o alinhamento vertical. Em relação ao alinhamento horizontal, seu estudo é menos comum, porém, possuem um maior grau de complexidade, pois tendem a relacionar duas áreas distintas que mantêm uma alta troca de informações entre si.

A estrutura organizacional depende do alinhamento das diversas áreas funcionais existentes na empresa. Conforme aborda Rezende (2008), elas são responsáveis por partes dos processos que compõem um sistema maior, a organização. A interdependência e a integração são evidentes quando percebemos o volume de dados e informações compartilhadas entre as áreas funcionais, principalmente, quando se observa o travamento de uma área em função da falta de decisão ou informação de uma outra área funcional.

Pensando no alinhamento como forma de criar valor para a empresa, Kaplan e Norton (2006) incentiva a utilização do Balanced Scorecard como ferramenta para estabelecer indicadores de desempenho, por exemplo, para agilizar a comunicação com os gestores executivos e acionistas a fim de divulgar dados e estratégias corporativas, reduzindo assim o risco de perder parceiros e investidores, reduzindo risco de desalinhamento e custos de transação, além de alcançar um consenso, garante a confiança dos mesmos.

Uma das causas da falta de alinhamento no conselho de administração, ou entre acionistas, de uma empresa é o conflito entre as pessoas. O conflito nem sempre traz consequências negativas à empresa, porém, ele pode comprometer a evolução da empresa, principalmente, no caso das *start ups* em que os empreendedores estão definindo o foco de suas atividades.

2.2 O conflito nas organizações

O conflito por si só remete a algo negativo, geralmente relacionado com uma experiência pessoal como constatou Janzen (2017). Trabalhos publicados com diferentes temas relacionados ao conflito apresentam diversas definições de diferentes autores (Tjosvold, D. et al., 2014; Alméri, T., et al., 2014; Ikeda, A., et al., 2004).

Para Tjosvold, D. (2006) a definição de conflito que é amplamente aceita remete às diferenças entre as partes, incompatibilidade de objetivo, além da suposição de que uma das partes ganha enquanto a outra perde. Esta definição é o que Robbins (2005) caracteriza como visão tradicional, e parte do princípio de que o conflito é ruim, resultado de falhas e fracassos, portanto deveria ser evitado, já a visão das relações humanas reconhece que o conflito é inevitável, então deve ser aceito e utilizado de seus benefícios em determinadas ocasiões, por último o autor cita a visão interacionista, em que se encoraja o conflito, não significa que 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.

No meio organizacional, um conflito pode gerar, além das consequências para as relações pessoais, grandes impactos nas empresas com resultados positivos decorrentes da aplicação de diferentes pontos de vista, ou negativos decorrentes de impasses capazes de encerrar suas atividades. Andrade e Amboni (2010) classificaram essas consequências para a organização em três níveis, baixo, médio e alto. Um baixo nível de conflito leva a organização à estagnação, um nível médio traz mudanças e aprendizado e um nível alto de conflitos pode levar a empresa à decadência. Os autores destacam ainda que dentre os principais motivos para o conflito, a comunicação é uma das principais.

Diversas pesquisas foram realizadas acerca do conflito não apenas com o foco na gestão, mas dentro de áreas como a psicologia, a pedagogia e a história que buscam aprofundar os estudos no comportamento e implicações para a sociedade.

No estudo realizado por Borini e Luchesi (2007) é abordado a performance financeira entre multinacionais que apresentam conflitos de agência para com suas subsidiárias e multinacionais que não apresentam conflito. Estudos amplos sobre conflito na área de Administração realizados por Nunes e Souza (2009) e por Pereira et. al. (2009) trazem definições sobre o tema, histórico, modelos de análises e o processo de conflito. O autor

Collewaert (2012) destacou o conflito nas relações entre empreendedores e investidores anjo. Em outro artigo o tema conflito está relacionado com as dificuldades de sucessão em empresas familiares. (BORTOLI NETO, MOREIRA JR., 2001)

2.3 Implicações do conflito nas organizações

Como abordado por Robbins (2005) os conflitos podem ser considerados baixos, médios ou altos, o nível ótimo é o médio, o nível intermediário em que existem conflitos suficientes para promover a criatividade e a mudança, e não permitir a estagnação da empresa, neste ambiente a motivação cria um ambiente desafiador e questionador. Ao contrário, ambos os extremos, nível baixo ou alto, podem ser prejudiciais impactando negativamente no desempenho da organização e na eficácia do grupo, com baixa satisfação e índices ruins para o negócio. Quando a realidade da empresa for um desses cenários o autor resume que se escolha uma intenção para cada situação e torna-se necessário a busca pela administração de conflitos, de preferência alcançada pela barganha em que haja uma relação ganha-ganha que oferece resultados satisfatórios para ambos e mantém o vínculo das relações (ROBBINS, 2005).

No caso das *start ups*, o conflito pode não somente afetar as operações da empresa como comprometer o desenvolvimento inicial da empresa apontando de pôr em risco sua continuidade (ABRAHÃO, et al., 2020). Uma evidência empírica disto foi obtida em um contato com o Coordenador Acadêmico da incubadora tecnológica de uma das incubadoras estudadas, nela identificou-se duas empresas onde houve conflito e desligamento de um dos sócios, o que afetou significativamente a expectativa de evolução dessas empresas.

2.4 Carência de pesquisas sobre conflito nas *start ups*

Pouco há de pesquisa acerca do conflito nas organizações, como ilustrado no estudo feito por Fillion (1999), ainda que abrangendo para os principais temas de pesquisa no contexto do empreendedorismo o autor não identifica um tópico sobre o conflito, apesar de citar as características comportamentais e gerenciais do empreendedor, os outros 23 tópicos que aparecem mais em pesquisas dizem respeito ao negócio em si. Mesmo com a quantidade de materiais sobre o conflito nas organizações não há registro de estudos voltados para as *start*

ups, o histórico de pesquisas nestas empresas no país diz respeito na maioria dos casos, ao seu crescimento, importância econômica e gestão.

Para ilustrar os estudos acadêmicos típicos sobre *start ups* serão apresentados alguns exemplos. Com o foco no fator sucesso, Paletta (2008) realiza sua pesquisa em empreendimentos de base tecnológica e busca identificar se o uso de ferramentas de gestão consolidadas em outras pesquisas pode ser um fator crítico de sucesso destas empresas. Sob essa perspectiva, Sluszz (2011) baseia sua pesquisa no desempenho organizacional conforme sua gestão, mas o foco de seus estudos está em ressaltar e relacionar características pessoais dos gestores em uma empresa incubada considerada de desempenho satisfatório e ressaltar aquelas que podem ser determinantes para uma boa atuação da empresa.

As pesquisas acerca da importância econômica das *start ups* abrangem várias implicações. Por exemplo, na pesquisa realizada por Ferrão (2013) é ressaltada a importância da geração de novos postos de trabalho e um incentivo à empregabilidade jovem em novas formas de trabalho e com o auto emprego. Em outra pesquisa realizada por Nery Sá (2013) é abordada uma perspectiva completa sobre a evolução das *start ups* no Brasil, tanto pelo seu crescimento quanto pela sua importância, especificamente nesse estudo são abordadas as leis e normas que surgiram para serem aplicadas à esse tipo de negócio, o impulso no incentivo à criação de novos empreendimentos e também o processo “desenvolver um ambiente propício para os negócios, potencializando o desenvolvimento das startups e impulsionado a economia do Brasil, tornando-o capaz de competir internacionalmente e mudar aspectos social e tecnológico da vida dos brasileiros.” (Nery Sá, M. 2013)

Quanto aos artigos encontrados que dizem respeito ao crescimento, Santos e Pinho (2010) enfatizaram as empresas de base tecnológica e realizaram estudos quantitativos e comparativos sobre o real crescimento das empresas neste setor além de realizar estudos com os principais produtos destas empresas, apresenta como resultado um índice de crescimento do faturamento com mediana de 15,3% e assinalando a grande chance de acumular capital com investimentos neste setor. Frick et. al. (2009) destaca também o financiamento das empresas incubadas, avaliando o cenário e fontes de captar dinheiro para se investir no negócio em diferentes estágios e introduz um estudo sobre a eficácia de um novo modelo de investimento chamado de Capital Empreendedor Colaborativo (CEC) implantado na incubadora da Universidade Estadual de Campinas (Incamp). Outro estudo realizado por Baêta et. al. (2006)

defende prontamente a busca por mercados internacionais e não apenas locais devido à globalização da economia.

Estes exemplos corroboram os tópicos identificados no estudo de Fillion (1999), em que encontramos muitos estudos acerca das organizações e alguns mais aprofundados acerca do empreendedorismo e mesmo sobre as *startups*, contudo são pesquisas sobre fatores relacionados ao negócio e não sobre aspectos voltados para o relacionamento entre sócios, mesmo que o fator número de sócios envolvidos na *startup* tenha sido identificado na pesquisa de Nogueira e Oliveira (2015) como um aspecto significativo para a sobrevivência da *startup*.

2.5 Modelo de análise de conflito

O conflito por si só estimula estudos para que sejam compreendidos, classificados, analisados, tratados e/ou evitados. O trabalho realizado por Robbins (2005), apresenta em seu estudo a perspectiva do conflito gerando consequências classificadas como sendo funcional ou disfuncional, ou seja, quando há uma contribuição para o grupo ou quando há prejuízo, respectivamente.

Nogueira e Silva Filho, (2018) apresentam dois modelos para análise do conflito, o estrutural e o processual e estes podem ser complementares utilizando-se de uma abordagem diagnóstica composta por três níveis, sendo a análise estrutural, em que se considera o processo do conflito, desde as características pessoais do indivíduo, comportamentos, até a referências externas, como a do grupo, objetivos e o meio onde ocorre o conflito e que pode influenciar o comportamento. A análise dinâmica foca na interação entre os indivíduos e como esse processo determina o comportamento. Finalmente, na análise diacrônica observa-se aspectos da progressão do conflito evoluindo para o estágio de percepção deteriorada entre as partes, mas que mantêm o relacionamento, ou o estágio mais estratégico em que há quebra de comunicação e o outro é visto como uma ameaça.

O conflito pode ser entendido como um processo, conforme apresenta Robbins (2005) este processo contém 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 ambas as partes estão sendo afetadas, no terceiro se relaciona intenções de cada personagem para lidar com o conflito, no quarto além de ressaltar o

comportamento, 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, por fim, no último estágio, como resultado tem-se as consequências, que o autor relaciona também como sendo funcionais ou disfuncionais, é proposto tanto formas de resolver os conflitos, como de estimulá-los.

No estudo de Vieira e Ribeiro (2005) é abordado um assunto pertinente da cidade de Campina Grande, Paraíba, e envolve simulações de conflito sobre o gerenciamento da demanda de água da cidade, inicialmente os autores buscam as origens do conflito elencando suas causas, apresenta uma forma de classificação ressaltando os objetivos do uso da água, e utiliza do Modelo Grafo para Resolução de Conflitos baseado na Teoria dos Jogos para simular situações de conflito e propor soluções para os resultados, transformando a utilização deste método que relaciona as intenções de cada jogador como o objeto principal das pesquisas.

No intuito de compreender e classificar as intenções dos personagens destas situações, Kilmann e Thomas (1977) apresentam 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.

Neste trabalho será analisado o conflito no relacionamento entre sócios de uma *start up*, aplicando-se o modelo de Kilmann e Thomas (1977), pois analisa o comportamento das pessoas em relação à cooperação entre as partes envolvidas no conflito. Além disso, o instrumento de Kilmann e Thomas (1977) já foi aplicado empiricamente e suas escalas foram validadas, o instrumento utilizado está no anexo A, e a versão traduzida pela autora está no apêndice A.

3 INCUBADORAS DE EMPRESAS

3.1 Definição e tipos de incubadoras

Existem várias definições de incubadora conforme apresentam Raupp e Beuren (2006). No entanto, uma definição que abrange as várias nuances é a apresentada por Raupp e Beuren (2006): “[...] são entidades destinadas a amparar o desenvolvimento de pequenos negócios por meio de um rol de suportes colocados à disposição dos empreendedores. Suas características estão alicerçadas nas necessidades de empresas desse porte, [...]”. Segundo Raupp e Beuren (2006) existem três tipos de suporte que uma incubadora oferece aos empreendedores, a infraestrutura (salas, acesso à internet); administrativo (assessoria na elaboração do plano de negócio); e o financeiro (auxílio na obtenção de linhas de financiamento).

O período de incubação é limitado e varia para cada empresa. Em geral, o período de incubação varia de 3 a 5 anos. São classificadas basicamente cinco tipos diferentes de incubadoras de acordo com o setor em que está inserida. No site da ANPROTEC são apresentados os seguintes tipos:

Incubadoras de Base Tecnológica: empresas que possuem alto valor agregado devido à utilização de resultados de pesquisas na geração de novos produtos e processos nos quais a tecnologia representa grande parte do valor agregado.

Incubadoras Tradicionais: voltadas para empresas de setores tradicionais, com tecnologia difundida e propostas de valor agregadas aos produtos, serviços ou processos.

Incubadoras Mistas: que possui incubadas de ambos os setores, de Base Tecnológica ou Setores Tradicionais.

Incubadoras Sociais: voltada para empreendimentos com finalidades sociais.

Além das citadas acima, Raupp (2012) ainda cita as incubadoras de empresas agroindustrial, cultural, artes, cooperativa, setorial, social, virtual que são tipos de incubadoras que vem surgindo em algumas regiões para atender necessidades específicas.

3.2 Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos - CERNE

O Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos – Cerne foi criado a partir de uma parceria da ANPROTEC, do SEBRAE e gestores de incubadoras frente à necessidade da crescente demanda brasileira pelo processo de incubação de forma a maximizar seus resultados (CERNE, 2018). As incubadoras têm um importante papel no desenvolvimento de pequenas empresas, assim como na estimulação da economia, reduz a taxa de mortalidade de empresas nascentes, além de estimular o empreendedorismo e de acordo com a Agência de Internacionalização e de Inovação (AGINOVA) (2012): “Uma incubadora de empresas é uma forma interessante de estímulo ao empreendedorismo na medida em que fortalece e prepara pequenas empresas para sobreviver no mercado.”. Dada tamanha importância, tem-se a necessidade de estabelecer diretrizes e normalizar este setor conforme realizado pelo Cerne.

O Cerne se resume à uma plataforma que reúne soluções, boas práticas e processos-chave que devem ser adotados pelas incubadoras servindo de referência para a realização de suas atividades independente do setor de atuação, reduzindo incertezas quanto a fatores que impactam no sucesso das empresas apoiadas. Estabelecendo além de diretrizes, os níveis de maturidade de cada incubadora que variam de Cerne 1 a Cerne 4, estes níveis consideram o empreendimento, a incubadora, rede de parceiros e melhoria contínua (inovação) como os pilares foco a serem desenvolvidos em cada nível (CERNE, 2018).

De acordo com o Cerne (2018), estes quatro níveis são descritos da seguinte maneira:

O Cerne 1 é o nível mais básico em que todos os processos são voltados para os empreendimentos. Além dos serviços de apoio ofertado pela incubadora, são feitos também serviços para desenvolver o empreendimento através da gestão e o desenvolvimento de práticas que possam ser monitoradas e avaliadas, demonstrando a capacidade da incubadora de selecionar boas ideias.

O Cerne 2 começa a levar o foco para a gestão da incubadora como uma organização de fato, expandindo suas ações para além das contempladas no cerne 1 implantando sistemas e processos com foco nos resultados.

O Cerne 3 objetiva concretizar sua ampla rede de parceiros e apoiadores, reforçando suas relações com entidades chave que tenham capacidade para garantir ou aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos das empresas incubadas, tornando a incubadora uma das entidades da rede de parceiros responsável pela promoção da inovação.

O Cerne 4 possui todas as estruturas dos níveis anteriores, maior grau de maturidade, sistemas e processos consolidados, proporcionando uma capacidade maior de gerar resultado positivos, com isso, o foco das práticas das incubadoras neste nível é o mercado global, preparando não apenas os empreendimentos apoiados como a própria incubadora.

No site da ANPROTEC podemos encontrar como exemplo uma lista das 32 incubadoras já certificadas com o CERNE 1 e sua localização, são elas:

- da região Nordeste, Incubadora Tecnológica Natal Central (ITNC/IFRN) e Inova Metrópole em Natal-RN, Incubadora Tecnológica e do Agronegócio de Mossoró (Iagram) em Mossoró-RN, Incubadora do Porto Digital em Recife-PE, Parque de Desenvolvimento Tecnológico (Padetec) em Fortaleza-CE;
- na região Centro-Oeste encontra-se, Centro de Empreendedorismo e Incubação da Universidade Federal de Goiás (CEI/UFG) em Goiânia-GO, Arca Multincubadora em Cuiabá-MT, Incubadora de Empresas Idea em Rondonópolis-MT;
- na região Sudeste, Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Ribeirão Preto (Supera) em Ribeirão Preto-SP, Incubadora de Base Tecnológica de Campos dos Goytacazes (Tec Campos) e Instituto Gênesis PUC-Rio, ambas do Rio de Janeiro-RJ;
- e finalmente na região Sul, onde estão concentradas a maioria das incubadoras certificadas, tem-se no estado de Santa Catarina está Incubadora Midi Tecnológico e Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (Celta) ambas em Florianópolis, em Joinville tem-se a Incubadora de Base TECNOLÓGICA (Inova Parq) e Incubadora Tecnológica de Softiville, e ainda em Blumenau o Instituto Gene Blumenau e em Chapecó a Incubadora Tecnológica da Unochapecó (Intech); no estado do Paraná, em Cascavel o Centro Incubador Tecnológico (Fundetec), em Dois Vizinhos, Incubadora da Associação para o Desenvolvimento Tecnológico do Sudoeste do Paraná (Sudotec), em Foz do Iguaçu, Incubadora Santos Dumont, as Incubadora de Inovações Tecnológicas da UTFPR dos Campus de Pato Branco, Ponta Grossa e Campus Cornélio Procópio na cidade de Curitiba, e também na capital Curitiba a Incubadora Tecnológica do Tecpar; e ainda no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Canoas, Instituto Empresarial de Incubação e Inovação Tecnológica (Ieitec), em Injui, Incubadora de Empresas de Inovação

Tecnológica (Criatec), em Lajeado, Incubadora Tecnológica da Univates (Inovates), em São Bento do Sul, Incubadora Tecnológica de São Bento do Sul (ITFETEP), em São Leopoldo, Unidade de Inovação e Tecnologia da Unisinos (Unitec), e na capital Porto Alegre, Centro de Empreendimentos em Informática da UFRGS, Hestia Incubadora Tecnológica e Incubadora Multisetorial de Base Tecnológica da PUC/RS (RaiaR).

3.3 Incubadoras de base tecnológica

As incubadoras de base tecnológica, representam 40% das 384 incubadoras existentes no Brasil, elas abrigam empreendimentos cujo foco do negócio é diretamente ligado à alguma tecnologia e que leve ao mercado alguma inovação. Além deste propósito, o autor Fonseca (2014) apresenta também:

o objetivo de contribuir para o desenvolvimento local e setorial. Esse tipo de incubadora de empresas assumiu um papel relevante na promoção da interação entre as entidades públicas e privadas, com a finalidade de estimular a cooperação entre universidades, centros de pesquisa, empresas privadas e o poder público. Dentro dessa conjuntura desafiadora, as incubadoras de empresas podem se tornar instrumentos importantes para a promoção da inovação e competitividade na micro e pequena empresa.

Essa forma de transferência de tecnologia atrai a atenção dos órgãos destacados por Fonseca (2014) além de proporcionar diversas vantagens, entre as quais Cozzi et. al. (2008) destaca além de implicações financeiros para as universidades, “a conservação do patrimônio científico dentro do território nacional, a diversificação da economia, a criação de empregos, a dinamização do tecido industrial, a contribuição da pesquisa à sociedade, [...]”.

No estudo de Machado et. al. (2001) são citadas características marcantes de empreendimentos do setor tecnológico dentre eles o fato de que “usam tecnologias inovadoras, têm uma alta proporção de gastos com P&D, empregam uma alta proporção de pessoal técnico científico e de engenharia e servem a mercados pequenos e específicos.”

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Caracterização da pesquisa

Os procedimentos metodológicos desta presente pesquisa são descritos de acordo com a tipologia sugerida por Farias Filho e Arruda Filho (2013).

No campo da ciência esta pesquisa enquadra-se na área de Administração, ou seja, em apenas uma especialidade acadêmica, por este motivo, considerado como um estudo monodisciplinar.

Quanto à sua finalidade a pesquisa é classificada como aplicada, pois tem o intuito de obter resultados que sirvam para serem aplicados posteriormente nas incubadoras. Especificamente, os resultados esperados poderão auxiliar as incubadoras a entender melhor o relacionamento entre os sócios e a identificar estilos de gestão de conflitos dos sócios de *start ups* desenvolvidas nas incubadoras.

Em relação à abrangência temporal, a pesquisa é transversal devido à característica da coleta de dados feita em um período único para ambos os entrevistados, desconsiderando o momento da realidade de cada incubada.

No que diz respeito ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se por ser exploratória, pois envolve o estudo de um tema pouco avaliado no caso de *start ups* desenvolvidas em incubadoras. Tal estudo será conduzido através de contato com os principais indivíduos que vivenciaram situações abordadas pelo tema.

A natureza da pesquisa é qualitativa requerendo uma análise da relação dinâmica entre o pesquisador e a realidade, além de demandar uma interpretação subjetiva de diferentes panoramas.

Esta pesquisa segue os procedimentos técnicos de um estudo de caso, com diversos objetos de estudo, sendo um estudo multicaso, com conhecimentos em comum sobre o tema, permitindo uma pesquisa aprofundada, formulação de hipóteses e análise contextual de informações de diferentes fontes.

O método utilizado para coleta dados é a pesquisa de campo, realizada através de entrevistas presenciais e à distância por meio de contato telefônico e utilizando um software de comunicação instantânea com voz e imagem, traçando um histórico para cada sócio em cada empresa incubada.

4.2 Seleção dos casos a serem analisados

A identificação e seleção das incubadoras que compõem a pesquisa foi feita por um levantamento, selecionando amostras do tipo não-probabilística de forma intencional por julgamento identificando casos adequados ao objetivo da pesquisa, acessíveis e que seguissem os critérios básicos de ser uma incubadora de base tecnológica, atuante no estado de Minas Gerais e possuir empresas incubadas que passaram por episódios graves de conflitos entre seus sócios e acabaram gerando um resultado ruim para a relação de ambos, incluindo casos que tiveram a sociedade desfeita. (FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2013)

Seguindo os critérios, a seleção das incubadoras se deu também devido ao cerne, as duas incubadoras selecionadas são candidatas a receber o CERNE 1, sendo que em uma delas foram feitas entrevistas de dois casos de empresas incubadas que tiveram conflito entre os sócios. Ambas as incubadoras são da região do Triângulo Mineiro em Minas Gerais, estão localizadas dentro de universidades e estão em operação há mais de 10 anos, juntas as incubadoras são responsáveis por pelo menos 20 empresas incubadas e cerca de 29 empresas graduadas, devido à implementação do modelo CERNE, ambas passaram por reestruturações para melhoria dos processos e resultados.

4.3 Roteiro da entrevista

As entrevistas realizadas são do tipo individuais, em estrutura semiaberta, abordando questões gerais sobre o tema e conhecimento sobre o objeto de estudo, conforme roteiro listado:

Apresentação:

1. Informações sobre a entrevistadora. Assinatura do termo de confidencialidade. (Informações pessoais e acadêmicas)
2. Informações sobre a pesquisa. (Objetivos do projeto de pesquisa)

Identificação do caso:

3. Histórico do empreendedor e da *start up*:

3.1. Como despertou seu interesse em abrir uma empresa?

3.2. Como os sócios da empresa foram definidos? Você os escolheu?

Questões aprofundadas sobre o tema:

4. Episódio do conflito.

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.

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.

6.1. Como você se sentiu com a situação de conflito?

7. Como foi tratado o conflito? Intervenções internas e externas.

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?

Consequências e resultados:

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?

Tendo em vista que a entrevista é semi-estruturada, durante a entrevista o questionário sofreu alterações e adaptações visando maior clareza nas respostas e maior fluidez durante a conversa.

É realizado também a aplicação de um modelo de questionário fechado proposto por Kilmann e Thomas (1977) conforme anexo A que tem por objetivo traçar o perfil dos sócios entrevistados quanto à forma dos entrevistados lidarem com o conflito. Este questionário foi traduzido pela autora e revisado por um professor de Inglês que leciona em uma instituição particular da cidade de Uberlândia, e se encontra no apêndice A, assim possibilita testar hipóteses levantadas e verificar possíveis perfis comuns para os casos.

4.4 Método de análise

Após a seleção dos casos, foi feita uma entrevista com gravação de áudio, com consentimento prévio conforme modelo do termo de consentimento no apêndice B, o qual foi assinado pelos entrevistados. As entrevistas foram transcritas posteriormente utilizando as gravações. No momento da entrevista, o respondente também preencheu um questionário a fim de identificar o modelo para lidar com conflitos que mais se adequava ao seu perfil. Foi utilizado o método de análise de conteúdo com codificação com o auxílio de algumas funcionalidades do software Atlas TI versão 8, utilizando a licença gratuita durante o período de teste do software, possibilitando gerar relatórios e quantificar os dados da análise.

5 RESULTADOS ENCONTRADOS

5.1 Análise de conteúdo das entrevistas

A partir das transcrições completas, foi feita uma análise e categorização das principais causas que motivaram os conflitos identificados nos casos. A análise feita *à posteriori* considera como categoria as principais causas citadas por diferentes autores. A seguir é possível identificar as categorias nos quadros, bem como os exemplos de frases que identifica a categoria para cada entrevistado, e a quantificação dos trechos citados, facilitando a observação e identificação de qual categoria é mais relevante para explicar o conflito em cada caso.

Para identificar as categorias, a autora deste trabalho fez um copilado dentre as causas mais citadas entre os autores, dentre eles os autores Pereira et. Al. (2009), Martinelli (2002), Nascimento e Sayed (2002), com isso foi identificado sete principais motivos que podem levar a uma situação de conflito, as categorias são: atividades em comum, frustração, diferenças de informações e percepções, diferenças de metas/objetivos, mudança na empresa, personalidade e recursos.

Quadro 1: Categorização de acordo com discurso do entrevistado 1

Categorias	Frequência	Empresa A – Entrevistado 1
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” “eu não sei dizer sobre o que ele pensa, eu sei que o conflito tá muito ligado com a parte ideológica da empresa.” “eu só fechei a cara e fazia sinais de positivo e negativo pra ele de que eu concordava e discordava de outras coisas” “Talvez em determinados momentos eu não era o profissional pra tarefa de processamento de imagem e em determinado momento ele pode ter desacreditado dessa ideia”
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: Autor.

Quadro 2: Categorização de acordo com discurso do entrevistado 2

Categorias	Frequência	Empresa B - Entrevistado 2
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	“ai o PESSOA 1 também precisava terminar a faculdade dele” “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” “eles podiam fazer, por exemplo, o marketing e tal, e o tempo não ajudava eles a fazer isso, por causa do comprometimento deles com a faculdade” “Esporadicamente e com tanta raridade assim mostrava interesse, ele tinha outras preocupações” “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” “Então a partir do momento que um dos sócios, diz, ó não dá, eu tenho que fazer isso, fazer aquilo, não adianta insistir.”
Informação E Percepção	5	“você não fica com uma pessoa, não fica com uma sociedade se ela não tá contribuindo com você, se ela tá, quando você não contribui ela desgasta” “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	“a gente precisa sobreviver, eu pelo menos, então eu preciso dar aula, eu não posso largar a aula, não posso pedir demissão da UFU, pra dar, pra fazer isso, não tenho condições.” “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: Autor.

Quadro 3: Categorização de acordo com discurso do entrevistado 3

Categorias	Frequência	Empresa C - Entrevistado 3
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, aí também, questão de processo também gerava questão de conflito para com a parte dele dependendo.”
Personalidade	5	“e na verdade ele sempre teve a necessidade de ter um, um certo tipo de reconhecimento pessoal” “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” “Questão até de personalidade mesmo, também diria.” “e também uma questão até própria de, de ego” “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, aí 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: Autor.

Para o primeiro entrevistado é possível identificar a influência de quatro categorias na causa do conflito, contudo a que mais predomina são as diferenças em termos de informações e percepções, e este resultado ampara a dúvida do entrevistado sobre a certeza do motivo que levou o ex-sócio a deixar a sociedade, no Quadro 1 identificamos essas categorias e os trechos de citações do entrevistado elucidando a importância de cada categoria para o conflito.

Identifica-se na segunda entrevista, seis categorias possíveis para a causa do conflito na *start up* identificadas no Quadro 2, mas é notável que o maior número de trechos estão alocados na categoria metas, evidenciando que neste caso a saída de não apenas um, mas de dois sócios ao mesmo tempo se deu devido à diferença de objetivos de cada um, mais precisamente neste caso, identifica-se a incompatibilidade entre os objetivos da empresa e os objetivos pessoais.

Na última entrevista há também seis categorias exemplificadas com trechos no Quadro 3 que poderiam identificar as causas do conflito neste caso, mas o fator determinante segundo a análise da entrevista foi a diferença de personalidade que não condizia com as metas da empresa e levou à uma relação conflituosa não apenas com o entrevistado, mas, segundo ele, com os outros integrantes do quadro societário também.

Observando todos os casos temos no Quadro 4 o comparativo das frequências em que cada categoria aparece e ao final a soma de todas as citações por categoria.

Quadro 4: Frequência de citações por categoria por entrevistado

Categorias	Empresa A – Entrevistado 1	Empresa B – Entrevistado 2	Empresa C – 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: Autor.

Com isso é possível identificar dentre os casos pesquisados as categorias que tiveram mais citações para cada caso e além disso a frequência geral, assim temos a primeira categoria de Informação e Percepção apresentando a maior frequência geral, seguida de Metas, e após a de Personalidade. Essa informação nos revela quais as principais causas dos conflitos entre os sócios nas *start ups* observando todos os casos e engloba também as causas do conflito com maiores frequências quando observamos os casos separadamente.

5.2 Análise do questionário

Além da entrevista foi aplicado o questionário validado por Kilmann e Thomas (1977), o resultado de cada respondente foi tabulado e analisado segundo as pontuações individuais. As pontuações foram analisadas segundo gráfico apresentado pelos autores baseadas nas práticas de gestão em empresas e instituições governamentais.

Para o primeiro entrevistado o teste revelou que os modelos de acomodação, evasão e colaboração se mantem mais equilibrados nos pontos intermediários em comparação com o gráfico, o modelo competição apresentou uma baixa pontuação, e destacando como o modo frequentemente utilizado pelo entrevistado para resolução de conflito, com a maior pontuação, o modelo apresentou o comprometimento, o que reforça a posição do entrevistado no momento em que expressa no trecho, “mas por sentimento de há um momento eu acreditei naquela ideia, eu quero continuar perseguindo, eu quero continuar acreditando, não quero perder todo o trabalho que eu tive”, e este comprometimento refletiu no terceiro estágio do processo de conflito proposto por Robbins (2005) demonstrando claramente a intenção do entrevistado de querer resolver o mais breve, e da melhor forma possível, o conflito gerado para que a *start up* não sofresse com as possíveis consequências e assim ele pudesse continuar se dedicando ao seu trabalho para manter a ideia da empresa e ela continuasse a sobreviver.

O resultado para o segundo entrevistado foi o mais desequilibrado dentre eles, revelando uma pontuação extremamente baixa no modelo competição, o modelo acomodação com pontuação mais elevada, porém ainda baixa, o modelo de colaboração no ponto intermediário, e com as pontuações mais altas, os modelos de comprometimento e evasão, indicando que são as características mais utilizadas pelo entrevistado para lidar com o conflito, e isso fica evidente em algumas falas, como no trecho de uma resposta onde diz “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 terceiro entrevistado foi o que obteve maior equilíbrio entre suas pontuações, estando os modelos de competição, colaboração, comprometimento e evasão no quadrante intermediário em comparação com o gráfico com pontuações muito próximas, e com uma pontuação maior e alocado na parte superior do gráfico o modelo de acomodação, esse perfil que pode ser identificado no trecho “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”, o que pode ter levado a um prolongamento do quarto estágio do processo do conflito conforme proposto por Robbins (2005), onde a dinâmica no relacionamento provocou o adiamento da resolução de um conflito que se tratado previamente poderia evitar assim maiores prejuízos à empresa como ocorreu neste caso.

Em uma análise geral e mais superficial as pontuações não demonstram uma uniformidade nos resultados, pois temos em destaque para o entrevistado 1 o modelo de comprometimento, para o entrevistado 2 os modelos de comprometimento e evasão e para o entrevistado 3 o modelo acomodação, revelando que, conforme evidenciado pelos autores Kilmann e Thomas (1977), não há um modelo considerado certo ou errado.

5.3 Análise das consequências geradas para a empresa

Pela relação de interdependência entre empresa e proprietários, dificilmente a relação dos sócios não causa algum impacto na empresa, sejam eles positivos ou negativos. Durante as situações de conflitos identificadas nas entrevistas, foram gerados alguns impactos negativos durante o processo, contudo, para ambos os entrevistados, a resolução do conflito trouxe um resultado funcional para a empresa, o que impactou positivamente no funcionamento do negócio.

Quadro 5: Consequências para a empresa A

Consequência	Trechos
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” “mas como pessoal foi uma grande perda, agora para a empresa foi um grande ganho devido a sua ideologia, devido ao que ela quer vender” “a experiência sempre fica né, o empreendedorismo proporciona isso tanto aos empreendedores quanto aos membros de <i>start ups</i> , o empreendedorismo então é isso, a experiência que você adquire, ou com a saída ou com a entrada de novos membros”
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”

Fonte: Autor.

No Quadro 5 foi copilado algumas observações com trechos do primeiro entrevistado que demonstram quais as consequências percebidas do conflito e como se refletiu na empresa.

Como o próprio entrevistado identificou a consequência negativa que mais afetou o negócio foi a perda de *networking* e profissionalismo que eram proporcionados pelo sócio que saiu da empresa. Por outro lado, o entrevistado destaca que o ganho para a empresa foi maior quando cita que ficou mais motivado para continuar e melhorar o negócio, com a experiência adquirida ao passar pelo conflito com o sócio e que a empresa ganhou mais abertura para inovações dentro da proposta de objetivos para a empresa.

Quadro 6: Consequências para a empresa B

Consequências	Trechos
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”

Fonte: Autor.

Com o entrevistado 2 identificamos no Quadro 6 pontos positivos e negativos gerados com a saída de 2 dos sócios que foram substituídos por um outro, com essa informação já é possível identificar que a estrutura do negócio pode ficar comprometida, e o entrevistado confirma essa suposição quando afirma que o serviço que a empresa demanda não consegue ser suprida apenas com os atuais 2 sócios. Pelo lado positivo o entrevistado identifica como no primeiro caso a possibilidade de abertura para a empresa, agregando com o novo sócio novas perspectivas e possibilidades que possam oferecer melhorias para o negócio.

Quadro 7: Consequências para a empresa C

Consequências	Trechos
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.” “Até a gente ia comentando, na última reunião, na nossa última reunião a gente ia comentando, tipo assim, que houve muita melhora até mesmo nossa depois da saída do sócio.”
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: Autor.

No Quadro 7 temos os resultados para a empresa segundo o entrevistado 3, também com consequências positivas e negativas, sendo as negativas mais presentes durante o processo de conflito, diferente dos 2 primeiros entrevistados em que as consequências negativas identificadas se deram após a saída do sócio, já na empresa C o entrevistado destacou os problemas da convivência com o sócio na empresa durante o conflito que estava impactando e

atrapalhando o rendimento e entrega de serviços da empresa. Como consequências positivas o entrevistado comenta a percepção de todas quanto a melhora não só para a empresa como também a pessoal tanto para ele quanto para os outros sócios que continuaram na empresa, gerando um amadurecimento da equipe que lidaram com a experiência.

Com isso, pode-se concluir que o conflito gerou diversos problemas negativos às *start ups* e a prolongação do conflito poderia agravar ainda mais o quadro não fosse, nesses casos, a saída de umas das partes da sociedade, resolvendo o conflito de forma satisfatória para ambos e deixando para a empresa maiores consequências positivas e funcionais.

6 CONCLUSÃO

O objetivo principal do trabalho foi de evidenciar as principais causas de conflito entre sócios de empresas nascentes e evidenciar como isso pode prejudicar o andamento da empresa e até comprometer sua sobrevivência.

6.1 Análise dos objetivos e dos resultados encontrados.

Conclui-se que os objetivos da pesquisa foram atendidos. Encontramos com a categorização e análise dos discursos sete principais possíveis motivos para o conflito entre os sócios nas *start ups*, e após o estudo e compilação dos resultados obtidos nestes casos conseguimos citar três causas principais que é possível identificar nos três casos, são elas Informação e Percepção, Metas e Personalidade que obtiveram maiores frequências de citações de forma geral e abrange também a frequência mais alta para cada caso. Logo, temos que as diferenças percebidas nos sócios dentro destas três categorias pode se tornar um conflito que não seja sustentável e acabar afetando negativamente o negócio.

Em termos de modelos utilizados para lidar com o conflito, salientando que não há um único modo correto e que os modelos podem se alternar, os que se destacaram entre as pontuações dos entrevistados foram o comprometimento, evasão e acomodação como sendo os mais utilizados no decorrer do processo de conflito. Por outro lado, é possível destacar que a pontuação mais baixa entre todos os entrevistados foi no modelo de competição, o que revela que mesmo em momentos extremos, como o conflito entre os sócios da *start up*, os envolvidos não priorizam o que é melhor para atender suas necessidades particulares, mas sim pensando em sua maioria, no bem da sociedade e no melhor resultado para a continuidade da empresa.

Quando observamos os resultados em relação às consequências geradas do conflito para a *start up* os entrevistados apesar de citarem alguns pontos que afetaram negativamente a empresa, foram unânimes em afirmar que a saída do sócio com o qual originou o conflito foi em sua maioria um ponto positivo para o negócio, proporcionando principalmente conhecimento e abertura para possíveis mudanças.

6.2 Implicações dos resultados encontrados para a empresa.

Com o estudo destes três casos distintos, foi possível apresentar um resultado comum em que percebemos a interferência da relação entre os sócios no andamento da empresa e que eles próprios conseguem identificar o mal que podem causar.

O resultado aqui encontrado pode direcionar futuros casos, podendo evitar algumas consequências negativas, como ocorreu nos casos do entrevistado 1 e 3 com a perda de contato e *networking* proporcionada pelos sócios que saíram da *start up*, pois mesmo não fazendo parte do grupo de trabalho essa pessoa pode ser uma importante ligação para indicações a clientes ou fornecedores no futuro, ou a análise destes casos pode também mostrar alternativas que podem ser aplicadas a outros negócios e assim potencializar as consequências positivas, por exemplo reduzindo o desgaste e tempo despendido com o conflito como visto no caso do entrevistado 3 em que o conflito já estava afetando a empresa negativamente, mas o episódio se estendeu com o prazo acordado para adaptação dos sócios o que não ocorreu afinal.

A pesquisa feita torna-se relevante não apenas às *start ups* como também às incubadoras de empresas que podem presenciar situações semelhantes, e com base nos resultados dos estudos e análise de cada caso, podem adotar algumas medidas preventivas, como a citada pelo entrevistado 1 de identificar possíveis conflitos com candidatos à sociedade na fase inicial de recrutamento, e algumas medidas corretivas como provocar um pouco de conflito para gerar novas ideias e não permitir que a inovação na empresa se estagne, utilizar da experiência de outros casos bem sucedidos para aplicar na própria empresa com novos membros ou os antigos e então lidar com o conflito e contribuir ainda mais para o desenvolvimento da empresa enquanto incubada e possivelmente melhorar os índices de graduação das mesmas.

6.3 Implicações dos resultados encontrados para a academia

Por se tratar de um tema pouco explorado, essa pesquisa pode direcionar para estudos mais aprofundadas acerca do tema. Abrangendo por exemplo, dentro das incubadoras, casos de empresas recém incubadas e casos em empresas graduadas, aprofundando a discussão para identificar os resultados e buscar entender as diferenças ou similaridades que podem ser utilizadas a fim de evitar o conflito ou tratá-lo adequadamente para que gere mais consequências funcionais que disfuncionais.

7 REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, G; et al. 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.

Agência de Internacionalização e de Inovação (AGINOVA). Disponível em: <<https://aginoa.ufms.br/funcao-da-incubadoras-de-empresas/>>. Acesso em 08/11/2019.

ALMÉRI, T., et al. (2014). Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. Revista de Administração da Fatea, v. 9, n. 9, p. 54-71, ago./dez., 2014.

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

ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/>>. Acesso em: 16/09/2015.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/>>. Acesso em: 15/09/2015.

ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/menu/incubadoras-e-parques>>. Acesso em: 15/09/2015.

BAÊTA, C; et al. Empreendedorismo nas incubadoras: Reflexões sobre tendências atuais. Comportamento Organizacional E Gestão, Lisboa, v. 2, n.1. p.7-18, 2006.

BORINI, F; LUCHESI, E. Gestão das Empresas Multinacionais e os Conflitos de Agência. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM). v. 6, n. 2, nov. 2007.
<https://doi.org/10.21529/RECADM.20070602007>

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.

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.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00456.x>

COZZI, A.; et al. Empreendedorismo de base tecnológica. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2008.

FARIAS FILHO, M; ARRUDA FILHO, E. Planejamento da pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2013.

FERRÃO, Sara. Empreendedorismo e empresas startup: uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem. Boletim de Sociologia Militar, nº4, p.10-26, Lisboa, 2013.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.

FONSECA, M. Análise das incubadoras de empresas de base Tecnológica como promotora do desenvolvimento Regional brasileiro: uma abordagem teórica. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Belém, PA. 2014.

FRICK, S; et al. Financiamento de Capital Empreendedor para ENBTs: O Caso das Empresas Incubadas na Incamp. Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica. Colombia. Nov. 2009.

GRIFFITH, A.; GIBSON JR., G. Alignment During Preproject Planning. Journal Of Management In Engineering. vol.17, n. 2, April, 2001. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2001\)17:2\(69\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2001)17:2(69))

HOPP, M. Conflito entre assessores e administradores de linha. Revista de Administração de Empresas. v. 5, n. 15, abr./jun. 1965. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901965000200005>

IKEDA, A.; et al. Conflito organizacional: um estudo com executivos de marketing. Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

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

KAPLAN, F.; NORTON, D. Alinhamento. Rio de Janeiro: Elsevier, 4ª reimpressão, 2006.

KATHURIA, R.; et al. Organizational alignment and performance: past, present and future. Management Decision, n. 45, v. 3, p. 503-517, 2007. <https://doi.org/10.1108/00251740710745106>

KILMANN, R; THOMAS, K. Developing a Forced-Choice Measure of conflict-handling behavior: the “mode” instrument. Educational and Psychological Measurement. vol.37, no.2, pages 309-325, 1977. <https://doi.org/10.1177/001316447703700204>

MACHADO, S.; et al. MPEs de Base Tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros. Relatório de Pesquisa. Sebrae-SP e IPT-Instituto de Pesquisas Tecnológicas. Julho, 2001. Disponível em: www.sebrae.com.br, acesso em: 08/11/2019.

MARTNELLI, Dante Pinheiro. Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri: Manole, 2002.

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.

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

NERY SÁ, M. Start-up Brasil: desenvolvimento brasileiro e empreendedorismo. 2013. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso-Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Brasília, 2013.

NOGUEIRA, V.; OLIVEIRA, C. Causa da mortalidade das startups brasileiras: como aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Nova Lima, DOM: v.9, n. 25, p. 26-33, nov./fev. 2014/2015.

NOGUEIRA, J.; SILVA FILHO, M. Impacto da Gestão de Conflitos num Ambiente de Negócios Simulado. Revista LAGOS – UFF, Volta Redonda, v. 9, n.1, Jan / Jun 2018.

NUNES, R; SOUZA, J. Conflito organizacional: uma síntese das abordagens em administração. XII SEMEAD – Seminários em Administração. São Paulo, 2009.

PADRAO, L. Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de produtos de empresas de base tecnológica incubadas. 2011. 273 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração do Estado de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2011.

PALETTA, C. Tecnologia da informação, inovação e empreendedorismo: fatores críticos de sucesso no uso de ferramentas de gestão em empresas incubadas de base tecnológica. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

PEREIRA, 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.

PEREZ, G. et al. A Contribuição de Incubadoras para o Desenvolvimento Regional: Estudo do Caso da Cidade de Itu. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Brasília, Brasil, v. 25, p. 1-16, 2008.

POWELL, T. C. Organizational Alignment as Competitive Advantage. Strategic Management Journal, v. 13, n. 2, p. 119-134, 1992. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130204>

RAE. Revista de Administração de Empresas. Disponível em: <<http://www.rae.fgv.br/>>. Acesso em: 17/09/2015.

RAUPP, F. Perfil das incubadoras de empresas brasileiras. XXXII Encontro Nacional De Engenharia De Produção. Bento Gonçalves-RS, Out, 2012.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. O suporte das incubadoras brasileiras para potencializar as características empreendedoras nas empresas incubadas. Revista de Administração, v. 41, n. 4, p. 419-430, 2006.

REZENDE, D.. Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, D; PINHO, M. Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil. São Carlos, SP: Produção, v. 20, n. 2, abr./jun. 2010, p. 214-223.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132010005000027>

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, 339-350p. 2004. <https://doi.org/10.11132/rea.2002.79>

SCIELO. ScientificElectronic Library Online. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 17/09/2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE.. Disponível em:
<<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/texto/o-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 21/09/2015.

SILVA, E; MENEZES, E. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. ed. 4, rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SLUZZ, T. Características do perfil empreendedor no desempenho organizacional: o caso da BioClone no PROETA. XXI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas; XIX Workshop Anprotec. Porto Alegre, RS. 2011.

TJOSVOLD, D. Defining conflict and making choices about its management. International Journal of Conflict Management, vol.17 Iss 2, 2006, p. 87 – 95.
<https://doi.org/10.1108/10444060610736585>

TJOSVOLD, D.; et al. Yi. Constructively managing conflicts in organizations. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., v. 1, n. 1, p. 545-568, 2014. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>

VIEIRA, Z; RIBEIRO, M. Análise de Conflitos: Apoio à Decisão no Gerenciamento da Demanda Urbana de Água. Revista Brasileira de Recursos Hídricos. v.10, n.3, 23-55, Jul/Set 2005. <https://doi.org/10.21168/rbrh.v10n3.p23-35>

ZANIN, L; SILVA, F. Evolução das Teorias que Suportam os Artigos Publicados em Empreendedorismo entre 1960 e 2013: Análise da rede de citação e co-citação. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Belo Horizonte-MG. 2015.

APÊNDICE A

Modos de Lidar com o Conflito - Instrumento de Thomas e Kilmann

Considere situações em que você encontra seus desejos diferentes dos de outra pessoa. Como você costuma reagir a estas situações?

Nas páginas seguintes há vários pares de declarações que descrevem possíveis respostas comportamentais.

Para cada par assinale a declaração "A" ou a "B", que é mais característico de seu próprio comportamento.

Em alguns casos, nem a "A", nem a declaração "B" podem ser muito típicos de seu comportamento, mas por favor, escolha a resposta que você seria mais propenso a usar.

1

Há momentos em que eu deixo que os outros assumam a responsabilidade para resolver o problema.	A	
Ao invés de negociar as coisas em que discordamos, eu tento salientar as coisas sobre a qual nós dois concordamos.	B	

2

Eu tento encontrar uma situação de compromisso.	A	
Eu tento lidar com todas as suas e as minhas preocupações.	B	

3

Normalmente sou firme na prossecução meus objetivos.	A	
Eu tento acalmar os sentimentos do outro e preservar nosso relacionamento.	B	

4

Eu tento encontrar uma solução de compromisso.	A	
Eu às vezes sacrifico meus próprios desejos para os desejos da outra pessoa.	B	

5

Eu busco consistente a ajuda do outro trabalhando em uma solução.	A	
Eu tentar fazer o que é necessário para evitar tensões inúteis.	B	

6

Eu tento evitar a criação de desagrado por mim mesmo.	A	
Eu tento ganhar a minha posição.	B	

7

Eu tento adiar a questão até que eu tenha algum tempo para pensar sobre isso.	A	
Eu desisto de alguns pontos em troca de outros.	B	

8

Normalmente sou firme na prossecução meus objetivos.	A	
Tento esclarecer todas as preocupações e questões imediatamente.	B	

9

Sinto que as diferenças não ocorrem sempre, então não vale a pena se preocupar.	A	
Eu faço algum esforço para fazer do meu jeito.	B	

10

Mantenho firme na prossecução meus objetivos.	A	
Eu tento encontrar uma solução de compromisso.	B	

11

Tento esclarecer todas as preocupações e questões imediatamente.	A	
Eu tento acalmar as emoções do outro e preservar nosso relacionamento.	B	

12

Eu, às vezes, evito tomar posições que possam criar controvérsia.	A	
Eu deixo ele ter algumas de suas posições se ele deixa-me ter algumas das minhas.	B	

13

Proponho um meio termo.	A	
Eu pressiono para obter os meus pontos feitos.	B	

14

Digo-lhe as minhas ideias e peço que ele diga as suas.	A	
Eu tento mostrar a lógica e os benefícios da minha posição.	B	

15

Eu poderia tentar acalmar os sentimentos do outro e preservar nosso relacionamento.	A	
Eu tento fazer o que é necessário para evitar tensões.	B	

16

Eu tento não ferir os sentimentos do outro.	A	
Eu tento convencer a outra pessoa do mérito da minha posição.	B	

17

Normalmente sou firme na prossecução meus objetivos.	A	
Eu deixo ele ter algumas de suas posições se ele deixa ter algumas das minhas.	B	

18

Se isso faz a outra pessoa feliz, eu poderia deixá-lo manter seus pontos de vista.	A	
Eu deixo ele ter algumas de suas posições se ele deixa ter algumas das minhas.	B	

19

Tento esclarecer todas as preocupações e questões imediatamente.	A	
Eu tento adiar a questão até que eu tenha algum tempo para pensar sobre isso.	B	

20

Eu tento trabalhar imediatamente através de nossas diferenças.	A	
Eu tento encontrar uma combinação justa de ganhos e perdas para todos.	B	

21

Nas negociações, eu tento ser atencioso com os desejos da outra pessoa.	A	
Eu sempre me inclino para uma discussão direta do problema.	B	

22

Tento encontrar uma posição que é intermediária.	A	
Eu afirmo a minha vontade.	B	

23

Tento, na maioria das vezes, atender a satisfação de todos os nossos desejos.	A	
Há momentos em que deixo os outros assumirem a responsabilidade para resolver o problema.	B	

24

Se a posição do outro parece muito importante para ele, eu tentaria pensar em atender seus desejos.	A	
Eu tento levá-lo a se contentar com um compromisso.	B	

25

Tentar mostrar a lógica e os benefícios da minha posição.	A	
Ao abordar as negociações, eu tento ser atencioso com os desejos da outra pessoa.	B	

26

Proponho um meio termo.	A	
Estou quase sempre preocupado com a satisfação de todos os nossos desejos.	B	

27

Evito tomar posições que possam criar controvérsia.	A	
Se isso faz a outra pessoa feliz, eu poderia deixá-lo manter seus pontos de vista.	B	

28

Normalmente sou firme na prossecução meus objetivos.	A	
Geralmente busco ajuda do outro trabalhando em uma solução.	B	

29

Proponho um meio termo.	A	
Sinto que as diferenças não ocorrem sempre, então não vale a pena se preocupar.	B	

30

Tento não ferir os sentimentos do outro.	A	
Eu sempre compartilho o problema com a outra pessoa para que possamos trabalhar com isso.	B	

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar enquanto sujeito a ser entrevistado (a) em sua prática profissional, de uma pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação em Administração – curso de graduação da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), sob a responsabilidade da pesquisadora Bruna Mota Duarte.

Nesta pesquisa o objetivo é compreender as causas dos conflitos entre sócios de empresas incubadas e como estas relações podem ter implicações para o desenvolvimento do negócio. Para isso, a sua colaboração na coleta de dados é importante. E para ser possível este trabalho de pesquisa, durante o período de investigação, utilizaremos registros por meio de entrevista.

Todas as informações obtidas que serão utilizadas para a pesquisa poderão ser gravadas e após as transcrições, serão desgravadas. Em nenhum momento o seu nome será divulgado ou citado na publicação dos resultados, mantendo-o no anonimato. Garantimos que todos os cuidados serão tomados para que os nomes não sejam, em nenhuma hipótese identificados. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. Contudo, a participação envolverá o risco de identificação do sujeito. Você também não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa.

Acredita-se que os resultados desta pesquisa poderão favorecer reflexões sobre o entendimento do conflito quanto a:

- Avaliar as causas de conflitos nos casos em que a sociedade foi desfeita em *start up*;
- Entender o processo de negociação entre os sócios;
- Por fim, traçar o perfil do sócio majoritário que permaneceu na empresa quanto à suas características principais que utiliza para lidar com conflitos.

Uma cópia deste Termos de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com o senhor (a). Qualquer dúvida a respeito da pesquisa o senhor (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora Bruna Mota Duarte no endereço: Avenida Guia Lopes, 518, Nossa Senhora das Graças, CEP 38.402-006 – Uberlândia/MG. Telefone (034) 32261418.

Uberlândia, ____ de _____ de ____.

Bruna Mota Duarte

Eu aceito participar, voluntariamente, do projeto citado acima, uma vez que fui devidamente esclarecido.

Participante da pesquisa

ANEXO A

THOMAS KILMAN CONFLICT MODE INSTRUMENT

INSTRUCTIONS

Consider situations in which you find your wishes differing from those of another person. How do you usually respond to such situations?

On the following pages are several pairs of statements describing possible behavioral responses. For each pair, please circle the “A” or “B” statement which is most characteristic of your own behavior.

In many cases, neither the “A” nor the “B” statement may be very typical of your behavior, but please select the response which you would be more likely to use.

1) A There are times when I let others take responsibility for solving the problem.

B Rather than negotiate the things on which we disagree, I try to stress the things upon which we both agree.

2) A I try to find a compromise situation.

B I attempt to deal with all of his and my concerns.

3) A I am usually firm in pursuing my goals.

B I might try to soothe the other's feelings and preserve our relationship.

4) A I try to find a compromise solution.

B I sometimes sacrifice my own wishes for the wishes of the other person.

5) A I consistently seek the other's help in working out a solution.

B I try to do what is necessary to avoid useless tensions.

6) A I try to avoid creating unpleasantness for myself.

B I try to win my position.

7) A I try to postpone the issue until I have had some time to think it over.

B I give up some points in exchange for others.

8) A I am usually firm in pursuing my goals.

B I attempt to get all concerns and issues immediately out I the open.

9) A I feel that differences are not always worth worrying about.

B I make some effort to get my way.

10) A I am firm in pursuing my goals.

B I try to find a compromise solution.

11) A I attempt to get all concerns and issues immediately out in the open.

B I might try to soothe the other's feelings and preserve our relationship.

12) A I sometimes avoid taking positions which would create controversy.

B I will let him have some of his positions if he lets me have some of mine.

13) A I propose a middle ground.

B I press to get my points made.

14) A I tell him my ideas and ask him for his.

B I try to show him the logic and benefits of my position.

15) A I might try to soothe the other's feelings and preserve our relationship.

B I try to do what is necessary to avoid tensions.

16) A I try not to hurt the other's feelings.

B I try to convince the other person of the merits of my position.

17) A I am usually firm in pursuing my goals.

B I will let him have some of his positions if he lets me have some of mine.

18) A If it makes the other person happy, I might let him maintain his views.

B I will let him have some of his positions if he lets me have some of mine.

19) A I attempt to get all concerns and issues immediately out in the open.

B I try to postpone the issue until I have had some time to think it over.

20) A I attempt to immediately work through our differences.

B I try to find a fair combination of gains and losses for everyone.

21) A In approaching negotiations, I try to be considerate of the other person's wishes.

B I always lean toward a direct discussion of the problem.

22) A I try to find a position that is intermediate between his and mine.

B I assert my wishes.

23) A I am very often concerned with satisfying all our wishes.

B There are times when I let others take responsibility for solving the problem.

24) A If the other's position seems very important to him, I would try to meet his wishes.

B I try to get him to settle for a compromise.

25) A I try to show him the logic and benefits of my position.

B In approaching negotiations, I try to be considerate of the other person's wishes.

26) A I propose a middle ground.

B I am nearly always concerned with satisfying all our wishes.

27) A I sometimes avoid taking positions that would create controversy.

B If it makes the other person happy, I might let him maintain his views.

28) A I am usually firm in pursuing my goals.

B I usually seek the other's help in working out a solution.

29) A I propose a middle ground.

B I feel that differences are not always worth worrying about.

30) A I try not to hurt the other's feelings.

B I always share the problem with the other person so that we can work it out