



CONFRONTOS ENTRE OS SÓCIOS FUNDADORES: COMO OS EMPREENDEDORES SUPERAM OS CONFLITOS?

1 Gilberto Sarfati
2 Thomaz Martins de Aquino
3 Gabriel Akel Abrahão

Resumo

Objetivo: entender por que algumas equipes empreendedoras, em um estágio *pre-seed*, são capazes de superar conflitos, enquanto outras não são. Os conflitos têm impactos negativos no desempenho organizacional e podem levar à mortalidade da empresa. A Aceleradora GVentures, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP), identificou várias *startups*, que tiveram conflitos entre os sócios-fundadores, e falharam durante e após o processo de aceleração.

Metodologia: estudo de caso com nove *startups* aceleradas, utilizando entrevistas em profundidade, com 20 parceiros fundadores, seguidas pela codificação e análise dos casos, com o apoio do gestor responsável pela aceleradora.

Resultados: a pesquisa conclui que conflitos operacionais, evoluídos para conflitos afetivos, devido a divergências no processo de dar e de receber feedback, e/ou a desconfiança entre os parceiros, podem levar à dissolução de uma empresa. Por outro lado, os membros fundadores, mesmo que experimentem conflitos afetivos, são capazes de superar os problemas, usando a estratégia de dar um passo para o lado, ceder e colocar seus egos de lado. Foi identificado, também, que o processo de aceleração tende a exacerbar os conflitos operacionais entre os parceiros fundadores.

Contribuições teóricas/metodológicas: a pesquisa contribui com a literatura sobre equipes fundadoras, apontando que conflitos operacionais não levam, necessariamente, à dissolução da organização ou ao fechamento do negócio; mas conflitos operacionais, que se intensificam e evoluem para conflitos afetivos, devido às divergências no processo de dar e receber feedback, e/ou a desconfiança entre os parceiros pode levar à dissolução da organização.

Relevância/originalidade: as equipes fundadoras são a espinha dorsal de qualquer empresa. Apesar de vários artigos discutindo conflitos de equipe, pouco se sabe sobre o porquê algumas equipes empreendedoras são capazes de superar conflitos, e outras, não; e sobre o papel das aceleradoras nesses conflitos.

Contribuição social/gerencial: as conclusões sobre as estratégias para gerenciar conflitos da equipe fundadora – dar um passo para o lado, ceder e colocar seus egos de lado – pode ser muito útil à equipe de empreendedores e aceleradoras, ao lidar com conflitos entre fundadores.

Palavras-chave: Sócios-fundadores. Conflito operacional. Conflito afetivo. *Startups*. Aceleradora.

Recebido: 10/04/2020 / Aprovado: 26/06/2020
 Editor responsável: Profa. Dra. Vânia Maria Nassif
 Processo de avaliação: Double Blind Review
 Doi: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1895>

¹ Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: gilberto.sarfati@fgv.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-0772-5197>

² Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: thomaz.martins@fgv.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-9433-1382>

³ Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: abrahao.ake@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-6324-645X>



Clashes Among Founding Partners: How Entrepreneurs Overcome Conflicts?

Abstract

Objective: Conflicts have negative impacts on organizational performance and can lead to company mortality. The GVentures Accelerator, from the School of Business Administration of São Paulo (FGV EAESP) identified that several startups that failed during and after the acceleration process had conflicts among the founding partners. This work aims to understand why some entrepreneurial teams in a pre-seed stage are able to overcome conflicts while others are not

Methodology: We conducted a case study of 9 accelerated startups using in-depth interviews with 20 founding partners, and the interviews were followed by the codification and analysis of the cases with support from the manager responsible for the accelerator.

Results: The research concludes that operational conflicts that escalate to affective conflicts due to disagreements in the process of giving and receiving feedback and/or mistrust between partners can lead to the dissolution of a company. On the other hand, founding members, even if they experience affective conflicts, are able to overcome the problems using the strategies of taking a step aside, giving in and putting their egos aside. It was also identified that the acceleration process tends to exacerbate the operational conflicts between founding partners.

Theoretical/methodological contributions: The research contributes to the literature about founding teams by pointing out that operational conflict does not necessarily lead to the dissolution of the organization or closing the business, but operational conflicts that intensify to affective conflicts due to disagreements in the process of giving and receiving feedback and/or distrust among partners can lead to the dissolution of the organization

Relevance/originality: Founding teams are the backbone of any company. In spite of several articles discussing team conflict little is known about why some entrepreneurial team are able to overcome conflicts while other not. Moreover, also little is known about the role accelerators play in these conflicts.

Social/management contribution: The conclusions about the strategies for managing founding team conflicts: taking a step aside, giving in and putting their egos aside; may be very useful for both entrepreneurs and accelerators' management team in dealing with conflicts among founders.

Keywords: Founding partners. Operational conflict. Affective conflict. Startups. accelerator.



Enfrentamientos entre socios fundadores: ¿Cómo los empresarios superan los conflictos?

Resumen

Objetivo: Los conflictos tienen impactos negativos en el desempeño organizacional y pueden conducir a la mortalidad de la empresa. La aceleradora GVentures, de la Escuela de Administración de Empresas de São Paulo (FGV EAESP) identificó que varios startups que fallaron durante y después del proceso de aceleración tuvieron conflictos entre los socios fundadores. Este trabajo tiene como objetivo comprender por qué algunos equipos empresariales en una etapa previa a la semilla pueden superar conflictos mientras que otros no

Metodología: Realizamos un estudio de caso de 9 startups aceleradas utilizando entrevistas en profundidad con 20 socios fundadores, y las entrevistas fueron seguidas por la codificación y el análisis de los casos con el apoyo del gerente responsable de la aceleradora.

Resultados: La investigación concluye que los conflictos operativos que se intensifican a conflictos afectivos debido a desacuerdos en el proceso de dar y recibir retroalimentación y/o desconfianza entre los socios pueden conducir a la disolución de una empresa. Por otro lado, los miembros fundadores, incluso si experimentan conflictos afectivos, pueden superar los problemas utilizando las estrategias de dar un paso al costado, ceder y dejar a un lado sus egos. También se identificó que el proceso de aceleración tiende a exacerbar los conflictos operativos entre los socios fundadores.

Contribuciones teóricas / metodológicas: la investigación contribuye a la literatura sobre la fundación de equipos al señalar que los conflictos operativos no necesariamente conducen a la disolución de la organización o al cierre del negocio, sino a conflictos operativos que se intensifican a conflictos afectivos debido a desacuerdos en el proceso de dar y recibir retroalimentación y/o desconfianza entre los socios puede conducir a la disolución de la organización

Relevancia/originalidad: los equipos fundadores son la columna vertebral de cualquier empresa. A pesar de varios artículos que discuten los conflictos de equipo, se sabe poco acerca de por qué un equipo empresarial puede superar conflictos mientras que otros no. Además, también se sabe poco sobre el papel que juegan los aceleradores en estos conflictos.

Contribución social / gerencial: Las conclusiones sobre las estrategias para manejar los conflictos del equipo fundador: dar un paso al costado, ceder y dejar de lado sus egos; puede ser muy útil tanto para los empresarios como para el equipo de gestión de aceleradoras al tratar conflictos entre fundadores.

Palabras clave: Socios fundadores. Conflicto operacional. Conflicto afectivo. Startups. Acelerador.



1 INTRODUÇÃO

A maioria das empresas é fundada por equipes, não por indivíduos, isoladamente (Klotz, Hmieleski, Bradley, & Busenitz, 2014; Gartner, Shaver, Gatewood, & Katz., 1994). Esse capital humano está fortemente relacionado com o desempenho dos novos empreendimentos (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011); por isso, de acordo com as circunstâncias, as contingências e a natureza específica do negócio, as características das equipes empreendedoras tornam-se relevantes para prever, parcialmente, os resultados empresariais (Jin *et al.*, 2017).

Entre as características que influenciam positivamente o desempenho dos membros da equipe fundadora, a literatura aponta: as habilidades do time empreendedor, sobretudo, a heterogeneidade desse conjunto (Souitaris & Maestro, 2010; Jin *et al.*, 2017); a convergência de objetivos entre a equipe e o negócio (Park & Deshon, 2010; Dierdorff, Bell, & Belohlav, 2011); e a confiança entre os membros do negócio (Porter & Lilly, 1996; De Dreu & Weingart, 2003).

Segundo Clark (2005), uma equipe é um grupo interdependente de indivíduos, cada qual com um conjunto diferente de habilidades, que suprem, coletivamente, às necessidades da organização para o alcance dos seus objetivos. Assim, a existência de uma equipe faz sentido quando os membros desempenhem papéis diferentes ou trazem habilidades distintas para a mesa, a fim de atingir determinado objetivo comum, que deve estar também alinhado aos objetivos pessoais (Dierdorff *et al.*, 2011; Kleingeld, Van Mierlo, & Arends, 2011).

Além de fatores internos da empresa, as equipes empreendedoras são frequentemente desafiadas por ambientes incertos, ambíguos e mutáveis (Jung, Vissa, & Pich, 2017). Nessas situações, a interpretação dos sinais do mercado e de outros fatores ambientais pode variar significativamente entre os indivíduos, abrindo caminho para conflitos na tomada de decisões (Sapienza & Gupta, 1994). Embora alguns deles possam ser benéficos, qualquer efeito positivo se desintegra rapidamente à medida que o conflito se torna mais intenso, visto que a carga cognitiva aumenta, o processamento de informações é afetado e o desempenho da equipe sofre (De Dreu & Weingart, 2003).

Diante dessas considerações iniciais, esta pesquisa objetiva compreender por que alguns times empreendedores da GVentures – aceleradora universitária, que apoia *startups* no estágio pré-seed – são capazes de gerenciar conflitos, enquanto outros, não são. Como o trabalho da aceleradora é realizado no estágio inicial do empreendimento, quando os modelos de negócios ainda estão sendo validados, as empresas podem ser



ainda mais sensíveis a conflitos entre os sócios-fundadores, se comparadas a negócios em estágios mais avançados.

Vale salientar que as aceleradoras ajudam os empreendedores, fornecendo educação formal e permitindo, com isso, o desenvolvimento de uma rede de contatos e de uma equipe adequada para o sucesso. Por constituir um fenômeno ainda recente (Cohen & Hochberg, 2014), há poucos estudos sobre a influência das aceleradoras no enfrentamento dos conflitos experimentados pelas equipes. Sabe-se, contudo, que níveis mais baixos de conflito criam empreendimentos mais valiosos (Jung *et al.*, 2017), o que torna relevante a realização de pesquisas sobre como os conflitos acontecem nas empresas aceleradas.

Este artigo revisa a literatura sobre o conflito de times e as aceleradoras, realizando 20 entrevistas em profundidade, junto a sócios-fundadores de nove *startups* aceleradas pela GVentures. Para tanto, as entrevistas foram codificadas, por intermédio do software Atlas.ti, sendo analisadas caso a caso, com o apoio do gestor da aceleradora, e, por fim, extrapoladas, para chegar aos resultados do estudo.

Desse modo, esta pesquisa contribui para a literatura acerca do conflito entre sócios, ao apontar que o conflito operacional não necessariamente leva à dissolução da sociedade ou ao fechamento do negócio; ao passo que, se houver a sua escalada para um conflito afetivo, em razão dos desentendimentos entre os sócios no processo de dar e receber feedback e/ou desconfiança, ele pode levar à dissolução da organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONFLITO DE TIMES

Conflito, segundo March e Simon (1981, p. 160), é “um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação”. Esses autores classificam os conflitos em individuais (internos), organizacionais (entre indivíduos ou grupos participantes de uma organização) e intraorganizacionais (entre organizações ou grupos).

Os conflitos organizacionais, exercem impacto negativo na performance organizacional (Kollmann, Stöckmann, Meves, & Kensbock, 2017; George, Eriksonb, & Parhankangasc, 2016); por isso, ao menos três tipos devem ser sempre considerados: os conflitos afetivos (que envolvem questões pessoais, como a aversão entre os membros do grupo), o conflito de tarefas (sobre ideias e diferenças de opinião a respeito da tarefa), e o conflito de processos (discordância em como realizar a tarefa).



O conflito afetivo leva à tensão e ao atrito de relacionamento entre as partes que tomam decisões, gerando efeitos negativos na performance do time (Steffens, Terjesen, & Davidsson, 2012). O conflito de tarefas diz respeito à consciência das diferenças de pontos de vista e de opiniões sobre uma tarefa, diferentemente do conflito de processo, que se refere às percepções de como a realização da tarefa prosseguirá (George *et al.*, 2016).

Khan, Breitenecker, Gustafsson e Schwarz (2015) indicam que, na criação de negócios, as equipes empreendedoras inovadoras não se beneficiam do conflito de tarefas, que é algo problemático para o seu desempenho geral. Conflitos acerca da distribuição de recursos, de procedimentos, de políticas, de julgamentos e de interpretação dos fatos são exemplos de conflitos de tarefas (De Dreu & Weingart, 2003).

Enquanto o conflito de afetivo, em geral, diminui a satisfação e interfere no desempenho, o conflito de tarefas pode ser benéfico para o desempenho de atividades não rotineiras (Jehn, 1997), que são tipicamente complexas, sem solução-padrão, exigindo, portanto, alguma consideração por parte da equipe, como ocorre com os novos empreendimentos. Isso pode promover o aprendizado e o desenvolvimento de novos insights, às vezes, altamente criativos, fazendo com que o grupo se torne mais inovador (De Dreu & West, 2001).

Estudos sugerem que os conflitos afetivos podem desencadear conflitos de tarefas, na forma da tentativa de um membro do grupo em dificultar ou sabotar a vida do outro (Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000). Nesse contexto, uma linguagem emocionalmente dura pode ser utilizada (Pelled, 1996), bem como táticas de intimidação. Segundo Simons e Peterson (2000), os participantes podem se sentir humilhados, ofendidos ou mesmo brutalizados pela estratégia de debate de outros membros do grupo. Os sentimentos feridos, que resultam de um conflito de tarefas mal gerenciado ou expresso, podem facilmente estimular o conflito de relacionamento.

Situações com conflitos de tarefas afetivos podem criar uma escalada de conflitos (Greer, Jehn, & Mannix, 2008; Wit, Greer, & Jehn 2012), sobretudo em relação ao comprometimento (McMullen & Kier, 2016; Holland & Shepherd, 2013), ou seja, ao compromisso de um curso de ação, mesmo que haja consequências negativas (Brockner, 1992). Nesse sentido, McMullen e Kier (2016) sugerem que a mentalidade de busca de oportunidades dos empreendedores dificulta ainda mais a capacidade de perceber o risco de uma situação de crise, aumentando a necessidade de autorregulação. Para Huang, Souitaris e Barsade (2019), o engajamento do time é capaz de moderar a escalada do



comprometimento, isto é, o comprometimento emocional dos fundadores em relação ao empreendimento pode ajudar a diminuir a escalada do conflito.

Para tanto, Glasl (2009) descreve um modelo de nove estágios de escalada de conflitos, sendo que as três primeiras fases (endurecimento, debate e polêmica, e ações ao invés de palavras) são classificadas como ganha-ganha, uma vez que os problemas podem ser resolvidos em uma solução integradora. As três fases a seguir (imagens e coalizões, perda de prestígio e estratégias de ameaça) são situações ganha-perde ou distributivas, indicando que alguém perderá ou desistirá; e, finalmente, os três últimos estágios (golpes destrutivos limitados, fragmentação do inimigo e juntos no abismo) são situações de perde-perde, evidenciando que todas as partes perdem com a escalada total do conflito.

Großmann e Schlippe (2015) aplicam um modelo semelhante, concluindo que o fracasso nos negócios da família também é caracterizado por diferentes estágios da escalada. O conflito onipresente e as partes incompetentes para lidar com o conflito são, nesse caso, as últimas fases da escalada.

A literatura destaca como positiva a diversidade existente entre os membros do time empreendedor, haja vista as maiores possibilidades de ação frente às escolhas estratégicas, proporcionadas pelas características heterogêneas da equipe. Essa heterogeneidade é mais benéfica em novos empreendimentos, que geralmente operam em ambientes incertos e dinâmicos.

Ainda nesse contexto, de acordo com Stewart (2006), a heterogeneidade é mais desejável para equipes envolvidas em tarefas criativas e não-rotineiras, como as empreendedoras. Sendo assim, equipes heterogêneas têm um conjunto mais diversificado de recursos para lidar com problemas ambíguos e não-rotineiros, resultando em maior qualidade e resultados mais inovadores (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Por outro lado, há a possibilidade de categorização social, pressupondo que os membros da equipe podem gerar uma classificação dos demais integrantes como seus semelhantes ou não. Sendo assim, a categorização de equipes, permite maior coesão do grupo, menor *turnover* e maior desempenho em equipes mais homogêneas (Jin *et al.*, 2017), porém, leva as equipes a serem menos propensas à obtenção de desempenho no longo prazo (Steffens *et al.*, 2012), sem contar que, ela pode acarretar possíveis conflitos, enfraquecedores do desempenho da equipe (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

A literatura aponta que a confiança do time está inversamente relacionada ao nível de conflitos (De Dreu & Weingart, 2003), garantindo, assim, os efeitos positivos da heterogeneidade, sem gerar desentendimentos significativos. Isso se dá porque a



confiança possui efeito moderador do impacto do conflito de tarefas no conflito afetivo (Simons & Peterson, 2000), ou seja, sob condições de baixa confiança, os conflitos de tarefa aumentam as percepções negativas do conflito de relacionamento, o que não ocorre perante a alta confiança.

Isso corrobora o que previram Porter e Lilly (1996), sobre a confiança diminuir o nível de conflito dentro de grupos, já que, quando os membros de um grupo não confiam uns nos outros, eles provavelmente interpretam os conflitos de forma negativa (Simons & Peterson, 2000). Se, ao contrário, os membros confiam uns nos outros, eles estarão mais propensos a aceitar discordâncias, e menos propensos a interpretar mal os comportamentos de conflito de tarefas (Mishra, 1996).

2.2 ACELERADORAS

Segundo Miller e Bound (2011), as aceleradoras ajudam a encurtar o tempo necessário a uma *startup* entender o seu mercado, validar seu modelo de negócio, levantar capital de investidores, criar redes com parceiros estratégicos, e fazer suas primeiras vendas. Porém, a literatura existente sobre aceleração permanece escassa e limitada (Birdsall, Jones, Lee, Somerset, & Takaki, 2013), dado que se trata de um fenômeno recente (Cohen & Hochberg, 2014).

As aceleradoras surgiram, em meados dos anos 2000, como resposta às deficiências dos modelos de incubação de negócios, que se concentram, principalmente, no fornecimento de espaço para escritórios e de serviços internos de apoio às empresas (Bruneel, Ratinho, Clarysse, & Groen, 2012). Outra possível razão para o seu surgimento está ligada à quantidade reduzida de financiamento de capital de risco disponível, após o estouro da bolha da internet, no início de 2000 (Radojevich-Kelley & Hoffman, 2012).

De acordo com Cohen e Hochberg (2014), as aceleradoras ajudam os empreendimentos a definir e a construir seus produtos iniciais, além de identificar segmentos promissores de clientes e proteger recursos, que incluem capital e funcionários. Ocasionalmente, elas podem fornecer pequenas quantidades de capital *seed*, espaços de trabalho e conexão a redes de contatos. Ademais, conforme Hallen, Bingham e Cohen (2014), elas provêm uma “educação formal”, ajudando os fundadores a desenvolver conhecimentos em áreas importantes, muitas vezes diferentes das suas de origem e, portanto, possibilitam uma compreensão mais completa sobre os desafios que as empresas podem enfrentar.

As aceleradoras também oferecem às *startups* o "desenvolvimento da rede de contatos", gerando oportunidades para conhecer potenciais mentores, aprender



diretamente com outros fundadores, e construir relacionamentos com investidores e clientes. Sendo assim, o modelo de aceleração dá ênfase ao desenvolvimento e visa transformar *startups* em negócios prontos para receber investimento, oferecendo serviços intensivos, sessões de orientação e oportunidades de *networking*, juntamente com um ambiente de apoio entre pares e cultura empreendedora (Christiansen, 2009).

Conforme as aceleradoras crescem em popularidade, muitos empreendedores e organizações sentem-se atraídos pela ideia de iniciar um programa de aceleração. Universidades, por exemplo, veem isso como uma forma de promover o empreendedorismo dos estudantes; empresas, como uma maneira de explorar inovações e talentos iniciantes; e as agências de desenvolvimento, como forma de criar empregos (Pauwels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016).

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para entender por que alguns times empreendedores, em empresas aceleradas pela GVentures, são capazes de gerenciar seus conflitos, enquanto outros, não, optou-se por uma pesquisa qualitativa, com o estudo de múltiplos casos, que fornecem conclusões mais robustas e proposições mais profundamente embasadas em evidências empíricas variadas (Eisenhardt & Graebner, 2007).

A questão de pesquisa foi trazida aos pesquisadores pelo gestor da GVentures, em função da falta de explicações acadêmicas razoáveis para as diferenças de abordagem dos conflitos pelas equipes fundadoras. Isso motivou também a busca de entendimento sobre como a aceleradora afeta os conflitos entre os sócios fundadores.

Em geral, não há uma quantidade ideal para os estudos de casos; contudo, entre quatro e dez casos já é um número capaz de apresentar resultados relevantes (Eisenhardt, 1989). Então, foram selecionados nove casos pertinentes ao fenômeno e típicos da experiência da aceleradora (Gerring, 2006), ou seja, *startups* que apresentaram conflitos no quadro societário, durante o programa de aceleração (Tabela 1).



Tabela 1

Casos estudados

Caso	Setor	Sócios	Entrevistados	Status
Caso 1	Fintech	4 sócios de 22 a 25 anos.	Sócios A, B, C e D	Continua operando, mas teve saída de sócio.
Caso 2	Aplicativo social	4 sócios de 19 a 21 anos.	Sócios E e F	Teve saída de sócio, e depois encerrou as atividades.
Caso 3	RHtech	2 sócios de 20 a 22 anos.	Sócios G e H	Teve saída de sócio, e depois encerrou as atividades.
Caso 4	Venda de produtos	2 sócios de 28 a 30 anos.	Sócios I e J	Continua operando, com sócias irmãs.
Caso 5	Negócio de impacto	2 sócios de 21 a 22 anos.	Sócios K e L	Continua operando.
Caso 6	Plataforma de serviços	2 sócios de 22 a 26 anos.	Sócios M e N	Continua operando, e recebeu investimento.
Caso 7	Plataforma de serviços	3 sócios de 22 a 24 anos.	Sócios O e P	Continua operando, e recebeu investimento.
Caso 8	Plataforma de serviços	2 sócios de 27 a 30 anos.	Sócios Q e R	Teve saída de sócio, e depois encerrou as atividades.
Caso 9	Plataforma de serviços	3 sócios de 23 a 24 anos.	Sócios S e T	Encerrou as atividades.

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 COLETA DOS DADOS

Os sócios-fundadores das *startups* foram entrevistados pelos pesquisadores no período entre março e novembro de 2019, garantindo todos os procedimentos éticos e relativos à confidencialidade dos dados. No total, 20 entrevistas semiestruturadas, em profundidade, foram realizadas presencialmente, com duração média de 40 minutos cada, gravadas e transcritas, na sequência.

A princípio, foi pedido aos entrevistados que falassem livremente sobre como os conflitos ocorreram no seu negócio; e, em seguida, as perguntas semiestruturadas, baseadas no quadro teórico (Figura 1), foram feitas, a partir do protocolo de incluir questões não diretivas e diretivas, para reduzir o viés (Eisenhardt, 1989).

Evidências para as atividades e os processos relatados nas entrevistas foram inicialmente fornecidas; e, posteriormente. Em segundo lugar, como a maioria dos entrevistados compartilhou histórias com base em suas memórias, documentos como trocas de e-mails, conversas no WhatsApp e contrato societário foram utilizados para complementar a falta de informações e corrigir informações. Esses arquivos foram acessados durante as entrevistas e analisados ao longo do processo de codificação.



Constructo	Referências
Conflito de tarefas	George <i>et al.</i> (2016); Steffens <i>et al.</i> (2012); De Dreu e Weingart (2003); Khan <i>et al.</i> (2015).
Conflito afetivo	George <i>et al.</i> (2016); De Dreu e Weingart (2003); Simons e Peterson (2000); Pelled (1996).
Heterogeneidade do time	Steffens <i>et al.</i> (2012); Stewart (2006); Van Knippenberg e Schippers (2007).
Confiança entre os sócios	Dreu e Weingart (2003); Simons e Peterson (2000); Porter e Lilly (1996).

Figura 1. Quadro teórico pré-estruturado

Fonte: Revisão bibliográfica.

3.3 ANÁLISE DOS CASOS

As entrevistas e os arquivos de comunicação dos empreendedores passaram por uma análise de conteúdo temática. Assim, em busca de significados e de padrões, os temas foram sistematicamente classificados (Hsie & Shannon, 2005). Durante essa fase, os pesquisadores pediram aos empreendedores que compartilhassem exemplos para a categorização criada.

Cada um dos nove casos recebeu essa categorização, que utilizou dados brutos, como entrevistas e documentos, apoiados na literatura sobre conflitos, especialmente os operacionais e os afetivos, a fim de interpretar como o conflito surgiu e qual o impacto da aceleradora. Em seguida, houve a codificação, com o auxílio do software Atlas.ti., sendo cada caso validado pelo gestor da aceleradora.

Posteriormente, uma análise *cross-case* foi realizada, para buscar diferenças e semelhanças entre os casos, conforme indicado por Eisenhardt (1989), evitando, com isso, a formação de enquadramentos reducionistas, e obtendo uma compreensão mais sofisticada. Por fim, a extrapolação, a partir das comparações, permitiu codificações de segunda ordem, que responderam às perguntas de pesquisa. Os casos também foram classificados conforme o modelo de três estágios de escalada de conflito, de Glasl (2009).

3.4. CARACTERIZAÇÃO DA ACELERADORA GVENTURES

A GVentures, utilizada como pano de fundo para este estudo, é uma aceleradora *early stage*, fundada em 2015, pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV).



Com um total de 28 *startups* aceleradas e mais de 50 fundadores, a aceleradora já realizou sete *batches* de aceleração – etapas ligadas ao aprofundamento no problema do cliente, ao redesenho de soluções, à aquisição e à ativação de clientes, e por fim, à apresentação do *pitch*, em um evento de encerramento do programa (Demo Day).

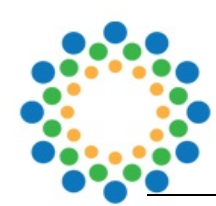
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 FATORES QUE IMPACTAM O CONFLITO

Por meio da codificação de segunda ordem, pode-se identificar os fatores que atuam nas *startups* estudadas, em relação aos seus conflitos (Figura 2).



Fatores 2ª ordem	Conceitos 1ª ordem	Citações representativas
Características divergentes do time	Formação técnica diferente; perfil de execução diferente e comportamental similar.	"Eu já sou mais criativa, sou... de formação e ela... então vem de uma visão mais estratégica." (Sócio J, Caso 4) • "Cada um tinha sua opinião de como as coisas deveriam ser executadas. Eu era mais planejador, e ele, mais da execução." (Sócio H, Caso 3) • "Completamente diferente, acho que era mais uma sinergia... eu tenho um perfil mais analítico, mais concentrado; ele tem um perfil mais expressivo." (Sócio P, Caso 7)
Desentendimento no processo de feedback	Imaturidade para lidar com feedbacks e com o próprio ego; sobrepor sua opinião aos demais.	"A gente não fazia crítica no pessoal, fazia crítica ao trabalho, mas aí faltava um pouquinho de jogo de cintura para lidar com esses feedbacks, sabe. Aí acabavam absorvendo no pessoal esses feedbacks." (Sócio D, Caso 1) • "Eu queria sobrepor minha opinião sobre a dele e isso foi o estopim." (Sócio N, Caso 6) • "Ele teve de me fazer entender um problema que eu tinha, assim, de ego, sabe" (Sócio M, Caso 6) • "Falta maturidade de ambas as partes para lidar com isso." (Sócio A, Caso 1)
Desalinhamento entre sócios	Propósitos desalinhados; falta de alinhamento de responsabilidades e de entregas; divergência de momentos de vida.	"Ele já falou algumas vezes, é quem mais trabalha na empresa e todo mundo trabalha menos." (Sócio B, Caso 1) • "Então, teve uma época que eu tentava meio que fazer uma gestão da empresa assim, aí o Sócio 1 também. A gente cometia umas ingerências aqui e ali. 'você está fazendo o meu papel, e eu o seu...'. Aí tem de delimitar umas coisas. Entender quais são os limites." (Sócio M, Caso 6) • "Momentos de vida diferente um do outro... o fato da gente sair de uma empresa para empreender era muito o que eu queria, mas já o Sócio 2 estava, eu acho, querendo outra coisa." (Sócio I, Caso 3) • "Para mim, nunca foi um objetivo de longo prazo, sempre foi uma oportunidade de desenvolver um projeto e vender. Para o Sócio O, eu acredito que seja isso, só que o ponto dele de inflexão é maior, então ele vai levar essa empresa por muito mais tempo." (Sócio P, Caso 7)
Desconfiança entre sócios	Desconfiança sobre o comprometimento do outro e sobre a capacidade em realizar suas atividades.	"Na verdade, quebrou muita confiança, não no trabalho dele, mas nele como sócio mesmo, de podermos contar com ele." (Sócio D, Caso 1) • "O que acontece é que o Sócio já demonstrou alguma desconfiança sobre o trabalho dos demais, então isso afeta muito a relação de confiança no trabalho do outro." (Sócio B, Caso 1) • "A pessoa não conseguia transmitir confiança para nós, apesar de acreditarmos muito na capacidade dele." (Sócio S, Caso 9)
Pressões externas	Pressão da aceleradora e de investidores; problemas do produto no mercado.	"Deu um problema grande na área dele referente aos fornecedores... E aí houve uma pressão em cima, uma cobrança, e foi quando ele espanou de vez." (Sócio C, Caso 1) • "a gente percebeu que realmente agora estamos com dinheiro de outras pessoas, o clima ficava mais tenso porque a gente percebia que a gente não podia errar." (Sócio E, Caso 2)
Pressões internas	Estresse do negócio; insegurança sobre a operação.	"O desafio de uma <i>startup</i> é você não saber exatamente o que você está fazendo. E isso gera um medo, gera estresse consigo mesmo, e isso reflete nos outros." (Sócio 2, Caso 4) • "Já rolou uns medos de 'será que eu estou tomando essa decisão errado?'" (Sócio I, Caso 4) • "Empreender é muito estressante ... é muito frustrante para falar a verdade." (Sócio G, Caso 3)



Conflitos afetivos	Desrespeito entre sócios; ataques pessoais.	"A ofensa pessoal e o aumento do tom acabaram instaurando um ambiente de ódio". (Sócio A, Caso 1) • "Fiquei bravo, falei um monte para ele, um monte para todos os meus amigos. Xinguei ele". (Sócio M, Caso 6)
Conflitos operacionais	Divergências sobre: atividades a serem realizadas, funções a serem desempenhadas, e o futuro do negócio.	"A gente teve muita divergência, principalmente para novas funcionalidades e como promover o aplicativo". (Sócio E, Caso 2) • "A gente estava num processo de decisão se a gente ia continuar com a empresa, se íamos mudar de nome e continuar com a mesma ideia, ou começar uma nova ideia do zero... 'a gente vai chamar um sócio desenvolvedor?' A gente não sabia direito o que queria fazer." (Sócio F, Caso 2)

Figura 2. Estruturação dos dados que suportam os fatores de impacto

Fonte: Dados da pesquisa.



Dois tipos de conflitos – operacional e afetivo – foram, então, identificados e focados, sendo que o operacional pode ou não se tornar afetivo. Eles são afetados por três dimensões: (1) ambiente – formada pelas pressões externas, criadas por outros atores, como clientes e investidores; e pressões internas, criadas pela própria estrutura da *startup* (desenho da operação, dimensionamento de tarefas, gestão de novos funcionários etc.). Nos casos observados, ambas as pressões levam a conflitos operacionais; (2) perfil dos sócios – características divergentes entre os sócios podem levar ao aumento do conflito operacional; porém, a existência de um sócio com baixa maturidade para lidar com feedbacks acaba fazendo esse conflito operacional virar afetivo; e (3) relação entre sócios – um desalinhamento de funções ou de objetivos pode levar ao aumento de conflitos operacionais; e estes podem escalar para afetivos, com desentendimentos no feedback e desconfiança entre os sócios (Figura 3).

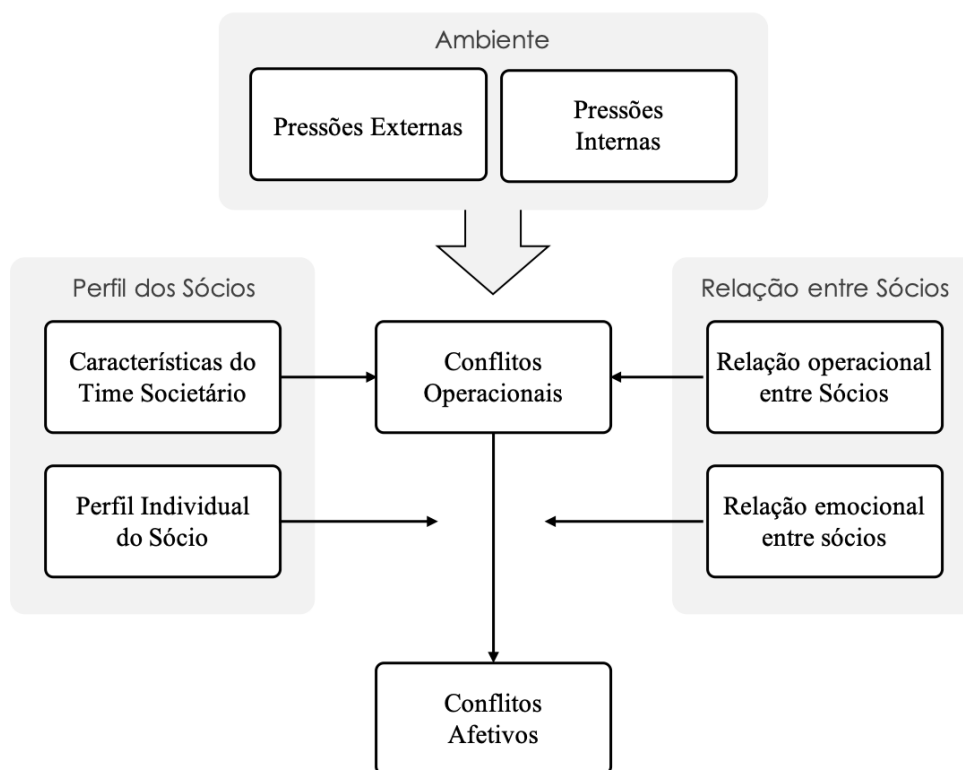


Figure 1 – Modelo explicativo da geração de conflitos

Fonte: pelos autores.



4.2 AMBIENTE

As pressões externas também são inerentes ao negócio e apareceram, durante as entrevistas, de três formas: (1) pressão da aceleradora com cobranças de atividades do processo de aceleração; (2) problemas com o produto no mercado, que exigem cuidado, para não gerar problemas com clientes; e (3) pressão dos investidores, por resultados.

Esse fator impacta diretamente o conflito operacional: "quando essa pressão surgiu, as coisas pioraram muito; para mim, é perceptível... agora que a pressão aumentou, esse problema explodiu" (Sócio B, Caso 1).

Pressões internas surgem como fator gerador de conflitos, por conta do estresse gerado pelos desafios do negócio, muitas vezes, em razão da insegurança dos empreendedores: "tomar risco dá medo e isso gera estresse, e quando você está com medo, o dinheiro não entra, as coisas não saem..." (Sócio J, Caso 4).

4.3 DESALINHAMENTO ENTRE SÓCIOS

Não ter as responsabilidades de cada indivíduo definidas acaba gerando dificuldade na tomada de decisão: "o conflito maior é que, por ser uma *startup*, as missões não são bem definidas, sabe?" (Sócio I, Caso 4). Cada sócio acredita que uma atividade deve ser feita de uma forma, e o conflito operacional se torna algo corriqueiro: "O conflito, na realidade, vinha porque não tinha uma rotina muito clara sobre o que fazer". (Sócio S, Caso 9).

Quando questionadas sobre o que gerou tais conflitos na operação as *startups* também apontaram a divergência em propósito e momentos de vida: "Momentos de vida diferente um do outro... era muito o que eu queria, mas ele estava querendo outra coisa" (Sócio G, Caso 3). O que faz com que "cada um tentava brigar pela sua ideia." (Sócio H, Caso 2).

4.4 CARACTERÍSTICAS DIVERGENTES DO TIME

Essas características emergiram dos casos como fatores que impactam principalmente o conflito operacional, visto que, de acordo com elas, os indivíduos podem priorizar uma ou outra atividade: "cada um tinha sua opinião de como as coisas deveriam ser executadas. Eu era mais planejador e ele mais da execução" (Sócio F, Caso 3).

Fica clara a relação entre divergências de formação, ou em como realizar atividades, e os conflitos ligados a essas atividades: "Eu sempre fui muito pró-cliente e ele sempre pró-empresa, então a gente discordava em relação a como fazer as coisas" (Sócio T,



Caso 9). E “as discordâncias começaram porque eu não gosto desse modelo... eu prezo por controle, previsibilidade e processo. Já o sócio R não, tem um perfil mais tranquilo” (Sócio Q, Caso 8).

Os conflitos afetivos apareceram, sobretudo, como ataques pessoais e desrespeito ao outro sócio. A utilização de linguagem emocionalmente dura (Pelled, 1996) marcou algumas *startups* que tiveram esses conflitos: “Xinguei ele” (Sócio F, Caso 6).

Como a literatura aponta, o conflito afetivo tem efeito negativo direto no desempenho do time (Steffens *et al.*, 2012), sendo um fator que influencia o fim da sociedade, como citado por uma das sócias entrevistadas: “a gente brigou de um jeito, que eu comecei a pensar que talvez não fosse possível, que a gente não tinha maturidade para trabalhar juntas” (Sócio I, Caso 4).

Os conflitos operacionais tornam-se afetivos, por meio de dois fatores: (1) desconfiança entre os sócios na capacidade ou no comprometimento com a empresa; ou (2) desentendimentos no processo de feedback.

4.5 DESCONFIANÇA ENTRE SÓCIOS

As *startups* declaram que a relação entre os sócios fica mais difícil quando há uma desconfiança: “o que acontece é que ele já demonstrou alguma desconfiança sobre o trabalho dos demais, então isso afeta muito a relação” (Sócio B, Caso 1). Resultando, em alguns casos, em conflitos e intrigas pessoais: “Aconteceu um erro de operação em um evento, e Sócio S achou que tinha sido de propósito, enfim... o Sócio S meio que estava desconfiando do Sócio 3 (não entrevistado). Acabou criando uma intriga entre os dois” (Sócio T, Caso 9).

4.6 DESENTENDIMENTOS NO PROCESSO DE FEEDBACK

Algo inerente ao processo empreendedor é o constante feedback entre os sócios, porém, alguns sócios não conseguem lidar com isso, interpretando-o como um ataque pessoal: “Eu levei para o lado pessoal, achei que ele queria tomar o meu lugar. Pegar meu espaço” (Sócio N, Caso 6).

Reações para se “defender” surgem nesse processo: “Ele se sente atacado, então vai desrespeitar, vai dizer alguma coisa para tentar se defender” (Sócio B, Caso 1). O que pode ser entendido como uma imaturidade para lidar com as situações- problemas naturais do processo empreendedor: “Ele tem uma dificuldade muito grande com inteligência emocional... começa a caçoar e dar risada do que o outro está falando, você dá um feedback e ele não aceita” (Sócio B, Caso 1).



4.7 FATORES DE RISCO À RELAÇÃO SOCIETÁRIA E À CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

Usando as entrevistas e as comunicações, os dados foram codificados e analisados. A seguir (Figura 4), pode-se observar as evidências encontradas, de que o conflito operacional esteve presente em todos os casos estudados. Tais conflitos ocorrem no processo de crescimento inicial e na absorção dos primeiros funcionários. Conflitos operacionais não foram determinantes à deterioração das relações societárias.

Caso	Operacional	Afetivo	Desconfiança entre sócios	Desacordos feedbacks	Estágios de escalada de conflito, de Glasl (2009)
Caso 1	X	X	X	X	Estratégia de ameaças.
Caso 2	X	X		X	Perda de prestígio.
Caso 3	X	X		X	Perda de prestígio.
Caso 4	X	X		X	Ações em vez de palavras.
Caso 5	X				Debate e polêmica.
Caso 6	X	X		X	Ações em vez de palavras.
Caso 7	X				Ações em vez de palavras.
Caso 8	X	X		X	Estratégia de ameaças.
Caso 9	X	X	X	X	Estratégia de ameaças.

Figura 4. Resumo dos efeitos encontrados
Fonte: Dados da pesquisa.

Conflitos operacionais podem se tornar afetivos, como identificado em todos os casos, exceto os Casos 5 e 7, ambos de empresas que continuam em operação, sendo que o Caso 7 recebeu uma rodada de investimento. A ausência de conflitos afetivos não quer dizer ausência de discussões ríspidas e até mesmo de brigas, mas, nesse processo, não houve escalada para conflitos afetivos. Em um processo de conflito, os sócios podem exibir emoções negativas, como raiva; contudo, nos casos observados, eles escutaram ativamente as críticas e não replicaram. Além disso, argumentações baseadas em evidências contribuíram para que o conflito operacional não evoluísse para afetivo.

Conflitos afetivos devem ser entendidos como uma etapa de escalada, nos desentendimentos entre os sócios, em relação ao conflito operacional. Em todos os casos em que houve evolução para o conflito afetivo, também foram observadas desavenças no processo de dar e receber feedback, ou seja, a falta de compreensão dos feedbacks invariavelmente contribui para tornar o conflito operacional em afetivo.

Por outro lado, conflitos afetivos não necessariamente levam ao fracasso da sociedade ou das empresas, como nos Casos 4 e 6. Já, nos Casos 2, 3 e 8, a escalada



dos conflitos levou ao processo de saída de um dos sócios, e depois ao fechamento da empresa.

As entrevistas revelam que três estratégias de comunicação contribuem para explicar as diferenças entre os grupos: (1) passo de lado; (2) ceder; e (3) colocar o ego de lado. O Caso 4, por exemplo, é uma sociedade entre duas irmãs, em que os laços familiares contribuíram para que, rapidamente, conflitos operacionais evoluíssem para conflito afetivo.

Em alguns momentos, os sócios evitaram a escalada da discussão, dando “um passo de lado”, ou seja, afastando-se fisicamente do outro sócio por um tempo (às vezes, algumas horas, ou mesmo, dias) para refletir sobre as críticas. O processo de afastamento ajudou a trazer perspectiva e a retomar o diálogo, com os ânimos arrefecidos.

Ceder foi outra estratégia comum nos casos observados, ou seja, diante de uma situação de pressão externa/interna e conflito operacional, um dos sócios percebe que é mais adequado ceder à proposta ou à visão do outro.

Finalmente, os Casos 5 e 7, juntamente com os Casos 4 e 6, citaram o termo “colocar o ego de lado”. A questão do ego é aqui interpretada como um obstáculo de comunicação, quando um sócio entende que tem a resposta adequada para um problema enfrentado pela empresa. Nesse sentido, a pessoa busca provar que tem razão, que está correta; entretanto, diante do conflito de ideias e propostas, os sócios, reconhecendo que resolver o problema é mais importante do que estar certo, “colocam o ego de lado” para, em conjunto, encontrar uma solução.

Nos Casos 1, 2, 8 e 9, a questão do ego também surgiu como uma das explicações para os conflitos operacionais e afetivos, mas os sócios, de alguma forma, não foram capazes de colocar de lado suas preferências pessoais.

Em alguns casos, como os Casos 1, 2 e 6, foram citados momentos de xingamentos entre os sócios. Abusos verbais podem ser interpretados como um sintoma do conflito afetivo, mas não a razão definitiva para o fracasso de uma sociedade. O uso dos mecanismos de comunicação citados anteriormente contribuiu para, por exemplo, o aumento da maturidade, na relação societária do Caso 6.

Os Casos 1 e 9, além dos conflitos operacionais, afetivo e desentendimentos no processo de feedback, exibiram desconfiança entre os sócios. No Caso 1, a empresa continua em operação, mas houve saída de dois sócios, após severos conflitos. No Caso 9, um dos sócios-fundadores queria sair da empresa; os outros dois sócios ficaram



frustrados; depois que um novo competidor entrou no mercado, os sócios que ficaram, decidiram fechar a empresa.

Os Casos 4 e 6 mostram que é possível superar conflitos operacionais e afetivos; em contrapartida, os Casos 1 e 9 parecem indicar que a desconfiança é tóxica ao relacionamento da sociedade, ou seja, quando o conflito, para além da forma de comunicação, evolui para a desconfiança nas competências e nas atitudes dos sócios, parece haver uma forte tendência de esse estágio da evolução do conflito levar à saída de um dos sócios. Sociedades são basicamente relações de negócios, estabelecidas com base em confiança; se ela é quebrada, é plausível que resulte em dissolução da relação societária que, pode ou não, levar ao fim da empresa.

Todos os times de fundadores que conseguiram gerenciar seus conflitos não foram além do Estágio I, segundo o modelo de conflito de Glasl (2009). Por outro lado, em todos aqueles nos quais um dos fundadores deixou a empresa e/ou a empresa encerrou as operações, o conflito passou para o Estágio II. Os resultados são consistentes com o modelo que prevê o gerenciamento dos conflitos no Estágio I pelas partes; enquanto os conflitos no Estágio II requerem intervenção externa (mediador).

4.8 INFLUÊNCIA DA ACELERADORA NOS CONFLITOS DAS EMPRESAS ACELERADAS

Os fundadores identificaram que o programa de aceleração aumentou a pressão externa e o alinhamento interno entre os sócios (Figura 5).

Fatores (2ª Ordem)	Conceitos (1ª ordem)	Citações Representativas
Impactos da aceleradora	Aumento da pressão externa	"Com a aceleração a gente começou a ter alguma forma de pressão externa, então isso acabou fazendo com que gerasse atritos do Sócio 1 com o time inteiro em um cenário de maior de maior intensidade das coisas acontecendo." (Sócio C, Caso 1) • "onde cada área tinha que fazer além do <i>job</i> delas, <i>jobs</i> da aceleração e ainda fazer tudo dá certo e eu acho que aí começaram de fato os problemas". (Sócio D, Caso 1)
	Melhoria no alinhamento entre os sócios	"Os primeiros passos da aceleração tiveram um efeito muito positivo na equipe, de assim todos nós tínhamos um objetivo claro em comum." (Sócio D, Caso 1) • "O programa de aceleração está ajudando a gente se distrair menos. Eu lembro que logo quando a gente começou a brigar muito, a gente entrou no programa de aceleração, eu a chamava e dizia 'vamos fazer o seguinte, vamos entregar o que pessoal da FGV tá pedindo depois a gente briga' ". (Sócio I, Caso 4) • "A aceleração serviu para isso, para dar esse direcionamento e apontar para frente, para o que tínhamos de fazer". (Sócio F, Caso 2) • "Tinha um mentor e a gente precisava ter claro o que apresentar e, para isso, a gente tinha de resolver os problemas e ter um caminho claro do que fazer, porque a gente precisava apresentar alguma coisa." (Sócio K, Caso 5)

Figura 5. Estruturação dos dados que suportam a influência da aceleradora

Fonte: Dados da pesquisa.



O programa de aceleração criou um ambiente de alta pressão, levando a um aumento dos conflitos operacionais. Provavelmente, os conflitos operacionais são inevitáveis, mas como o processo de aceleração tem quatro meses e coloca diversas metas e *checkpoints*, os empreendedores se veem na obrigação de, semanalmente, dar respostas às demandas de aceleração. Fora da aceleradora, é possível que os conflitos ainda assim surgissem, mas sem a pressão de tempo, dos mentores e dos gestores da aceleradora, possivelmente a intensidade e o número de episódios de conflitos seriam menores.

Por outro lado, o programa estruturado de aceleração visa agilizar o processo de crescimento da empresa. As entrevistas demonstram que a aceleradora ajuda os sócios na discussão dos objetivos comuns, para que encontrem o foco do negócio, produzam alinhamento entre a visão do negócio, as atividades e os objetivos, por meio de diversos encontros, durante o período de aceleração. Fica claro que a efetividade do trabalho da aceleradora depende fortemente de como se dá a relação entre os sócios-fundadores diante das situações de conflitos apresentadas.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou compreender por que alguns times empreendedores são capazes de lidar com conflitos, enquanto outros, não. Os conflitos operacionais estavam presentes em todos os casos analisados; no entanto, foram percebidos como parte do processo de crescimento das *startups* (Jehn, 1997; De Dreu & Weingart, 2003). Por outro lado, os conflitos afetivos foram percebidos como uma escalada negativa do conflito (Greer *et al.*, 2008).

A pesquisa apresenta as seguintes contribuições teóricas para a literatura de conflito entre sócios: o conflito operacional não é um problema que, necessariamente, leva à dissolução da sociedade ou ao fechamento do negócio; entretanto, conflitos operacionais que escalam, devido a desentendimentos no processo de dar e receber feedback e/ou desconfiança entre os sócios, tornam-se conflitos afetivos, que podem levar à deterioração do relacionamento entre os fundadores.

Além disso, nem todos os conflitos afetivos resultaram na dissolução da sociedade. As estratégias mais comuns, usadas pelos sócios-fundadores para superá-los foram: dar um passo de lado, ceder e deixar o ego de lado. Essas descobertas são complementares a um estudo recente (Kozusznik, Aaldering, & Euwema, 2020), que mostra o envolvimento das equipes na solução de problemas, como um recurso para diminuir os conflitos. Também é complementar a Huang *et al.* (2019), o envolvimento da equipe como elemento



moderador da escalada de conflitos. Essas três estratégias podem constituir o primeiro passo para buscar ativamente soluções aos problemas, pois são capazes de reduzir o estresse emocional, ao lidar com essas questões.

Empreendimentos em que ao menos um dos sócios-fundadores não realizou um processo ativo de escuta, levaram à saída de um dos empreendedores ou ao fracasso do empreendimento. Sugere-se, então, que estudos futuros aprofundem a investigação da relação entre os sócios e o processo de escuta ativa. Castro, Kluger e Itzchakov (2016), nesse sentido, mencionam que, embora esse seja um construto difícil de ser definido, trata-se de um processo que inclui atenção e compreensão do relacionamento, bem como aceitação, empatia, ausência de julgamento ao fazer perguntas, e respostas com pequenas vocalizações e acenos com a cabeça. Itzchakov, DeMarree, Kluger e Turjeman-Levi (2018) identificam, ainda, que a escuta ativa pode afetar positivamente a atitude e as emoções do falante. Portanto, faz sentido compreender de que forma a escuta ativa afeta o conflito afetivo entre sócios.

A pesquisa contribui também com a literatura sobre as aceleradoras, ao identificar que a aceleração intensifica o processo externo de pressão, que, por sua vez, agrava os conflitos operacionais de empreendedores em estágio inicial. Por outro lado, o processo de acompanhamento de mentores e de gestores reduz os desalinhamentos entre os sócios, o que diminui os conflitos operacionais.

Como implicação gerencial, uma vez que todos os conflitos terminados com um dos fundadores saindo da empresa ou com o desligamento completo das operações, passaram para o Estágio II, da escalada de conflitos, segundo o modelo de Glasl (2009). Os resultados, então, sugerem que a aceleradora poderia ter desempenhado um papel mais ativo na mediação de conflitos entre os sócios-fundadores, já que, no Estágio II, os conflitos não diminuem sem intervenção externa. Essa é uma descoberta importante, pois sugere que os investidores, em estágio inicial, podem e devem desempenhar um papel ativo na redução de conflitos.

Sugere-se também que pesquisas futuras acompanhem longitudinalmente o processo de aceleração de um grupo grande de empresas aceleradas, com a finalidade de aprofundar a compreensão dos efeitos em conflitos operacionais e afetivos. Além disso, espera-se que a escuta ativa de mentores e de gestores possa ser um fator de engajamento dos sócios da *startup*, para lidar com os conflitos operacionais que a aceleradora, de antemão, sabe que vão ocorrer, com intensidade, no processo de aceleração.



A pesquisa contribui igualmente para a prática, tanto na gestão das aceleradoras quanto na relação entre os sócios de empresas em estágio inicial. As aceleradoras devem se dar conta de que têm papel ativo nos conflitos operacionais das empresas aceleradas e, portanto, precisam desenvolver um papel ativo na construção de uma agenda promotora do diálogo entre os sócios, e entre eles, seus mentores e os gestores das aceleradoras.

Para sócios de empreendimentos, em estágio inicial, fica também a contribuição sobre a importância de saber dar um passo de lado, ceder e deixar o ego de lado, além de buscar argumentações baseadas em evidências, como mecanismos para diminuir a probabilidade da escalada de conflitos passíveis de levar ao rompimento da sociedade.

Por fim, como limitação, este estudo levantou informações apenas de *startups* em estágio inicial (*pré-seed*), aceleradas por uma única aceleradora. Em pesquisas futuras, recomenda-se investigar se as conclusões também são válidas para empresas fora das aceleradoras e em estágios mais avançados.

REFERÊNCIAS

Birdsall, M., Jones, C., Lee, C., Somerset, C., & Takaki, S. (2013). *Business accelerators: The evolution of rapidly growing industry* (MBA Dissertation). University of Cambridge, United Kingdom.

Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17(1), 39-61.

Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121.

Castro, D. R., Kluger, A. N., & Itzchakov, G. (2016). Does avoidance-attachment style attenuate the benefits of being listened to? *European Journal of Social Psychology*, 46(6), 762-775.

Christiansen, J. (2009). *Copying Y Combinator, a framework for developing seed accelerator programs* (MBA Dissertation). University of Cambridge, United Kingdom.

Clark, R. E. (2005). Research-Tested Team Motivation Strategies. *Performance Improvement*, 44(1), 13-16.

Cohen, S. G., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. *SSRN Journal*, 1-16.

De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.



De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.

Dierdorff E. C., Bell S. T., & Belohlav J. A. (2011). The power of “we”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 247-262.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 5-9.

George, B., Eriksonb, T., & Parhankangasc, A. (2016). Preventing dysfunctional conflict: examining the relationship between different types of managerial conflict in venture capital-backed firms. *Venture Capital*, 18(4), 279-296.

Gerring, J. (2006). *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Glasl, F. (2009). *Confronting Conflict. A First aid kit for Handling Conflict*. Stroud, England: Hawthorn Press,

Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: a longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.

Großmann, S., & Schlippe, A. Von. (2015). Family businesses: fertile environments for conflict. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 294-314.

Hallen, B. L., Bingham, C. B., & Cohen, S. (2014). Do Accelerators Accelerate? A Study of Venture Accelerators as a Path to Success. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, n. 1, p. 12955). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288.

Holland, D. V., & Shepherd, D. A. (2013). Deciding to persist: adversity, values, and entrepreneurs' decision policies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 331-358.

Huang, T. Y., Souitaris, V., & Barsade, S. G. (2019). Which matters more? Group fear versus hope in entrepreneurial escalation of commitment. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1852-1881.

Itzchakov, G., DeMarree, K. G., Kluger, A. N., & Turjeman-Levi, Y. (2018). The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44(5), 762-778.



Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

Jehn, K. (1997). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.). *Using conflict in organizations* (pp. 87-100). London: Sage.

Jin, L., Madison, K., Kraiczy, N. D., Kellermanns, F. W., Crook, T. R., & Xi, J. (2017). Entrepreneurial Team Composition Characteristics and New Venture Performance: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 743-771.

Jung, H., Vissa, B., & Pich, M. (2017). How do entrepreneurial founding teams allocate task positions? *Academy of Management Journal*, 60(1), 264-294.

Khan, M. S., Breitenacker, R. J., Gustafsson, V., & Schwarz, E. J. (2015). Innovative Entrepreneurial Teams: The Give and Take of Trust and Conflict. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 558-573.

Kleingeld A., Van Mierlo H., & Arends L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1289-1304.

Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams a review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226-255.

Kollmann, T., Stöckmann, C., Meves, Y., & Kensbock, J. M. (2017). When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843-859.

Kozusznik, M. W., Aaldering, H., & Euwema, M. C. (2020). Star(tup) wars: decoupling task from relationship conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 393-415.

March, J., & Simon, H. (1981). *Teoria das organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV.

McMullen, J. S., & Kier, A. S. (2016). Trapped by the entrepreneurial mindset: Opportunity seeking and escalation of commitment in the Mount Everest disaster. *Journal of Business Venturing*, 31, 663-686.

Miller, P., & Bound, K. (2011). *The startup factories—the rise of accelerator programs to support new technology ventures*. London: Nesta.

Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In R. M. Kramer & T. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261-287). Newbury Park, CA. London: Sage.

Park, G., & Deshon, R. P. (2010). A multilevel model of minority opinion expression and team decision-making effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 824-833.

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50-51(c), 13-24.



Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.

Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *The International Journal of Conflict Management*, 7(4), 361-376.

Radojevich-Kelley, N., & Hoffman, D. L. (2012). Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 54-70.

Sapienza, H. J., & Gupta, A. K. (1994). Impact of Agency risks and Task Uncertainty on Venture Capitalists-CEO Interaction. *Academy of Management Journal*, 37(6), 544-574.

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *The Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.

Souitaris, V., & Maestro, B. M. (2010). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. *Strategic Management Journal*, 31(6), 652-678.

Steffens, P., Terjesen, S., & Davidsson, P. (2012). Birds of a feather get lost together: new venture team composition and performance. *Small Business Economics*, 39(3), 727-743.

Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55.

Unger, M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.

Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 515-541.