



AMÉRICO LEONARDO DE CARLOS BIFF

**PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA
ACELERADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.**

2018

UEM – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Avenida Colombo, 5790 – Jd. Universitário
87020-900 – Maringá – PR – BR

www.profnit.org.br | www.profnit.uem.br



AMÉRICO LEONARDO DE CARLOS BIFF

**PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA ACELERADORA
DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA.**

**PROPOSAL OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR AN ACCELERATOR OF
COMPANIES BASED ON TECHNOLOGY.**

Dissertação de mestrado apresentada ao Ponto Focal da UEM – Universidade Estadual de Maringá do Mestrado Profissional em Rede Nacional de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação como requisito para obtenção do grau de mestre.

Orientador: Dr. Marcelo Farid Pereira

Banca: Dr. José Roberto Dias Pereira

Banca: Dr. Robson Luis Mori



AUTORIZAÇÃO DO AUTOR

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial deste Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “**Proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica**”, autoria de “**Américo Leonardo de Carlos Biff**”, por processos de fotocopiadoras e eletrônicos. Igualmente, autorizo sua exposição integral nas bibliotecas e no banco virtual de dissertações da IES, PROFNIT e da CAPES.

Assinatura:

Local e data: Maringá – PR, 01 de agosto de 2018.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

B591p Biff, Américo Leonardo de Carlos
Proposta de estrutura organizacional para uma
aceleradora de empresas de base tecnológica /
Américo Leonardo de Carlos Biff. -- Maringá, 2018.
74 f. : il. color., figs., quadros

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Farid Pereira.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,
Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual
e Transferência de Tecnologia para a Inovação, 2018.

1. Estrutura Organizacional. 2. Aceleradoras de
empresas - Habitats de Inovação. 3. Inovação. 4.
Gestão do conhecimento - Estrutura Organizacional.
I. Pereira, Marcelo Farid, orient. II. Universidade
Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais
Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Propriedade
Intelectual e Transferência de Tecnologia para a
Inovação. III. Título.

CDD 21.ed. 658.402

Mariza Nogami - CRB 9/1569



Universidade Estadual de Maringá
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
PROFNIT-UEM - Mestrado Profissional Rede Nacional em
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para
Inovação



DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que no dia 11 de julho de dois mil e dezoito, às 9h30min., realizou-se, nas dependências da Universidade Estadual de Maringá, o Banca de Defesa de Mestrado, sob o título: **“Proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de base tecnológica”**, de autoria de **Américo Leonardo de Carlos Biff**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNIT.

A Banca Examinadora foi constituída pelos professores doutores: Marcelo Farid Pereira (presidente), José Roberto Dias Pereira e Robson Luis Mori.

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição o candidato foi considerado Aprovado.

Por ser a expressão da verdade, firmamos a presente.

Maringá, 11 de julho de 2018.

Prof. Dr. Silvio Claudio da Costa
Coordenador do Programa de
Pós-Graduação em Mestrado Profissional em
Propriedade Intelectual e Transferência de
Tecnologia para Inovação



DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho em especial à minha esposa Priscila Sanches pela paciência e por me incentivar a crescer e desenvolver constantemente, de forma a demonstrar todo meu potencial.

Dedico esse trabalho ao meu filho Enzo Biff fonte de determinação e garra para lutar em prol de uma vida abundante e melhor.

Dedico esse trabalho a minha família pelo apoio.

Dedico esse trabalho em memória do meu querido pai Darci Biff, que apesar de não estar conosco fisicamente, está em memória viva todo o seu exemplo de caráter, determinação, responsabilidade, paciência, sendo o pilar principal de todo meu ser.

Dedico esse trabalho ainda a toda pessoa que pauta a inovação como um processo de geração de um futuro melhor a todos.

...



AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa Priscila Sanches por me incentivar a estudar constantemente e a explorar todo meu potencial, permanecendo sempre ao meu lado.

Agradeço ao meu filho Enzo Biff pela paciência em entender a importância dos estudos do papai e por seu profundo carinho.

Agradeço a minha mãe e irmãos, que sempre dão conselhos e orientações pautados no bem-estar da nossa família.

Agradeço aos meus amigos queridos, em especial aos casais Maicon e Adriana Ferreira e Alexandre e Sarah Castelli, que sempre estão ao lado de nossa família dando conselhos, orientação, risadas e mesmo nos momentos de tristeza nos apoiando.

Agradeço ao meu Orientador Professor Dr. Marcelo Farid Pereira por aceitar orientar-me nesse trabalho e em outros campos profissionais.

Agradeço colegas Diogo Ramos e Bruna Tomeix, que em conjunto contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho e de outros projetos profissionais em andamento.

Agradeço aos professores examinadores desse trabalho por suas contribuições para o seu aperfeiçoamento.

Agradeço aos professores do PROFNIT por todo compartilhamento de conhecimento aferido no decorrer desse mestrado.

Agradeço aos colegas de curso do PROFNIT, por contribuírem diretamente na formação e ampliação dos conhecimentos acerca dos temas tratados no decorrer do mestrado.

...



RESUMO

As aceleradoras são organizações focadas na alavancagem de empresas de base tecnológica, principalmente negócios escalonáveis. Porém há pouco referencial quanto a sua estruturação e hierarquia. A razão dessa escassez se dá por serem organizações recentes, a primeira surgiu nos Estados Unidos em 2005, no Brasil somente em 2008. Desse modo o presente estudo teve por objetivo desenvolver uma proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica. A metodologia adotada foi a pesquisa referencial bibliográfica acerca de assuntos-chaves, como: habitats de inovação; modelos de estruturas organizacionais. A fim de compor o conhecimento necessário para confecção da proposta da estrutura organizacional. O resultado foi a proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica, com base no modelo de estrutura organizacional em equipe. O modelo proposto servirá de base orientativa para estruturação de novas aceleradoras, ou mesmo adequação das já existentes.

Palavras-Chave: Estrutura Organizacional. Aceleradoras de Empresas – Habitats de Inovação. Inovação. Gestão do Conhecimento – Estrutura Organizacional.



ABSTRACT

Accelerators are organizations focused on leveraging technology-based companies, especially scalable businesses. However, there is little reference to its structure and hierarchy. The reason for this shortage is that it is a recent organization. The first one appeared in the United States in 2005, in Brazil in 2008. The purpose of this study was to develop a proposal for an organizational structure for an accelerator of technology-based companies. The methodology adopted was the reference bibliographical research on key subjects, such as: innovation habitats; models of organizational structures. In order to compose the necessary knowledge to prepare the proposal of the organizational structure. The result was the proposal of an organizational structure for an accelerator of technology-based companies, based on the organizational team model. The proposed model will serve as an orientation for the structuring of new accelerators, or even adequacy of existing ones.

Keywords: Organizational Structure. Business Accelerators - Innovation Habitats. Innovation. Knowledge Management - Organizational Structure.



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1. A “VELHA” e a “NOVA” Economia.	16
Figura 1. Tipologias de habitats de inovação.	24
Figura 2. Estruturas funcionais em uma empresa e em uma filial de um banco.	37
Figura 3. Estruturas divisionais baseadas em produto, geografia e cliente.	38
Figura 4. Estrutura matricial em uma empresa de múltiplos projetos.	40
Figura 5. Como uma estrutura em equipe utiliza equipes multifuncionais para a melhoria dos relacionamentos laterais.	42
Figura 6. Uma estrutura em rede para uma empresa de varejo baseada na Internet.	44
Figura 7. A organização sem fronteiras elimina barreiras internas e externas.	46
Quadro 2. Tipologia de Estruturas Organizacionais.	47
Quadro 3. Características das Estruturas Inovativas.	54
Figura 8. Estrutura Organizacional – Aceleração.	56
Figura 9. Estrutura Organizacional – Gestão.	58
Figura 10. Estrutura Organizacional - Níveis Estratégicos.	59
Figura 11. Departamentalização da Aceleradora.	60
Quadro 4. Responsabilidades por Departamento.	61



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. MÉTODOS	14
3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS HABITATS DE INOVAÇÃO	15
3.1. A Gestão do Conhecimento	15
3.2. Os Habitats de Inovação	21
3.2.1. As incubadoras	24
3.2.2. Os hotéis tecnológicos	25
3.2.3. Núcleos de inovação tecnológica (NITs)	26
3.2.4. Centros de Inovação	26
3.2.5. Polos tecnológicos	27
3.2.6. Parques científicos e tecnológicos (PCTs)	27
3.2.7. Aceleradoras	28
4. MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	33
4.1. Estruturas Funcionais	36
4.2. Estruturas Divisionais	38
4.3. Estruturas Matriciais	39
4.4. Estruturas de Equipe	41
4.5. Estruturas em Rede	43
4.6. Organizações Sem Fronteiras	45
4.7. Características, Vantagens e Desvantagens de cada Modelo.	47
5. PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA ACELERADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA	50
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	70



1. INTRODUÇÃO

Para suprir um mercado ávido por novas descobertas e tecnologias encontram-se organizações e empreendedores focados em estimular o desejo do mercado consumidor. Tornar-se à preferência da grande massa de indivíduos e transformar seus negócios em uma referência mundial. Para isso ocorrer, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) são essenciais para fomentar todo o processo de inovação.

Esse ambiente inovativo vem sendo fomentado nas últimas décadas, nos mais diversos países do mundo, cada qual com sua peculiaridade com o desenvolvimento de uma ampla variedade de mecanismos de apoio ao empreendedorismo (FLOR *et al.*, 2018, p. 78).

Um reflexo dessa ação é o surgimento de habitats de inovação, a fim de dar suporte a empreendedores existentes e novos. Neste contexto iniciativa privada, universidades e governos apresentam estratégias ligadas aos processos de fortalecimento de empresas. Com iniciativas para acelerar a criação e potencializar o alto crescimento de empresas de sucesso (FLOR *et al.*, 2018, p. 78).

Segundo Vedovello e Figueiredo (2005 *apud* MANSANO, PEREIRA E PARRÉ, 2016, p. 158):

[...] a partir dos anos 1990, iniciaram-se políticas no Brasil condicionadas à formação de um ambiente nacional de inovação e, conseqüentemente, ocorreu uma maior atenção às pequenas e médias empresas, sendo estas as promotoras na geração de emprego e de aumento da renda. Dessa forma, com o objetivo de aprimorar o ambiente competitivo das empresas brasileiras e viabilizar o desenvolvimento econômico, surgiram os projetos focados em gerar negócios baseados no conhecimento, tendo como principais protagonistas as incubadoras de empresas, ou seja, os objetivos das incubadoras se ampliaram, tornando-as mecanismos-chave da infraestrutura tecnológica para a disseminação de atividades inovadoras no setor produtivo [...].

Assim, com objetivo final de gerar emprego e aumentar a renda, mecanismos foram desenvolvidos em prol da inovação, para fomentar o desenvolvimento de novas empresas e das startups.

As *startups*, empresas iniciantes no mercado, são definidas pela Associação Brasileira de Startups (ABStartups, 2017) como:



[...] empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido crescimento. É um momento na vida de uma empresa, onde uma equipe multidisciplinar, busca desenvolver um produto/serviço inovador, de base tecnológica, que tenha um modelo de negócio facilmente replicado e possível de escalar sem aumento proporcional dos seus custos.

Nessa dinâmica acerca da inovação é importante compreender o papel das *startups* (empresa de base tecnológica¹), incubadoras e aceleradoras para um entendimento das suas relações no ambiente inovativo.

Uma empresa de base tecnológica tem papel central sendo aquela que desenvolverá uma nova tecnologia, um novo produto, um novo serviço, um novo processo, e que poderá ou não ter impacto no mercado consumidor. Uma incubadora, por sua vez, tem o papel fundamental de apoiar e ajudar no desenvolvimento destas empresas de base tecnológica, através de espaços de incubação e serviços para o desenvolvimento da tecnologia da *startup*. Ao passo que uma aceleradora trabalha para auxiliar no processo de crescimento rápido da empresa no mercado local, regional, nacional e internacional, ao qual estão inseridas, por conta disso seu papel é acelerar o crescimento das empresas de base tecnológica.

Nesse cenário, as aceleradoras surgiram mais recentemente, a primeira foi nos Estados Unidos em 2005. No Brasil, apenas em 2008 e informações sobre o número preciso dessas empresas existentes não são encontradas de forma direta (BIRDSALL *et al.*, 2013, COHEN, 2014, HOCHBERG, 2015, PAUWELS *et al.*, 2016 *apud* FLOR, *et al.*, 2018, p. 79).

As aceleradoras, segundo a ABStartups (2017) podem ser definidas como:

¹ **Empresa de Base Tecnológica:** trata-se de uma organização empresarial eminentemente dependente do insumo conhecimento, eventualmente chamadas de empresas de tecnologia de ponta ou tecnologia avançada. Dentre essas empresas, algumas podem iniciar como *startups*. Elas operam intensivamente, a partir do conhecimento que possuem disponível internamente, geralmente traduzido por meio de experiência das equipes e, externamente, por meio de redes que facilitam a troca de conhecimento com seu público de relacionamento. Nesse sentido, já nascem a partir de um conhecimento técnico e científico dedicado à produção de produtos e ou serviços, sendo esses conhecimentos insumos diferenciados. Essas empresas, quando incubadas, desfrutam da oportunidade de serem apoiadas por habitats de inovação, que é a essência de ser das incubadoras tecnológicas. Políticas públicas têm proporcionado o fomento necessário para que incubadoras possam apoiar empresas de base tecnológica, desde a concepção da ideia do negócio, passando pelo processo de incubação, até o momento em que os empreendedores estejam aptos para dar prosseguimento autônomo às suas respectivas empresas e empreendimentos, independentes da incubadora. **Fonte:** TUMELERO. **Estudo do conhecimento em empresas de base tecnológica incubadas: proposição de um modelo conceitual integrativo.** Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/207/356>>. Acesso em 01 ago. 2018.

[...] um tipo moderno de incubadoras de empresas, as aceleradoras têm uma metodologia mais complexa. O processo para participar das aceleradoras é aberto, e estas geralmente procuram por startups consistindo de um time para apoiá-los financeiramente, oferecer consultoria, treinamento e participação em eventos durante um período específico, que pode ser de três a oito meses. Em troca, as aceleradoras recebem uma participação acionária. [...]

O seu papel é importante para o estímulo do empreendedorismo. Mesmo com cases de sucesso em diversos países e diferentes regiões, não existem dados suficientes para considerar o futuro delas, assim o conhecimento acerca de suas características ainda é escasso (BIRDSALL *et al.*, 2013, COHEN, 2014, HOCHBERG, 2015, PAUWELS *et al.*, 2016 *apud* FLOR, *et al.*, 2018, p. 79).

Quanto a estruturação e hierarquização em uma aceleradora há pouco referencial. Os estudos existentes nesse campo específico são ainda superficiais, tratando unicamente da estrutura interna na forma de apresentar “quem é quem”, sem apontar departamentalizações ou relacionamentos entre áreas.

Diante dessa realidade surgem dúvidas quanto as suas estruturas organizacionais, políticas internas, formas de trabalho, produtos e serviços oferecidos, dentre muitas outras questões. Cada ponto desse pode gerar diversos novos trabalhos e linhas de pesquisas para melhor compreensão das suas características peculiares.

Mas com intuito de tratar, a priori, somente aspectos organizacionais, esse estudo tem como foco responder ao questionamento: “Qual a estrutura organizacional mais condizente com o modelo de negócios de uma aceleradora de empresas de base tecnológica?”. Para isso seu objetivo será desenvolver uma proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica.

Para desenvolver esse objetivo, fez-se necessário apresentar conceitos e características referentes à gestão do conhecimento, os habitats de inovação e os modelos de estruturas organizacionais adotados pelas mais diversas organizações no mundo.

Para atender essa demanda, o presente estudo foi estruturado em 6 capítulos, sendo eles: Capítulo 1. Introdução; Capítulo 2. Métodos; Capítulo 3. A Gestão do Conhecimento e os Habitats de Inovação; Capítulo 4. Modelos de Estruturas Organizacionais; Capítulo 5. Proposta de Estrutura Organizacional para uma Aceleradora de Empresas de Base Tecnológica; Capítulo 6. Considerações Finais.



2. MÉTODOS

Neste capítulo será apontado os métodos utilizados para cumprir com o objetivo proposto, o desenvolvimento de uma proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica, utilizando como fontes principais de informação publicações de artigos, teses, dissertações, entre outros conteúdos de destaque.

Assim, a metodologia adotada compreendeu uma pesquisa bibliográfica que buscou informações em artigos, dissertações, teses, revistas, websites, além de conteúdos de relevância para compor o produto do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – PROFNIT que aqui se apresenta com o objetivo central de apresentar uma proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica.

No primeiro momento foi desenvolvida a pesquisa bibliográfica, que procurou explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses (CERVO, 2007, p. 60 e 61). Dessa maneira o foco da pesquisa se concentrou em encontrar referencial necessário para compor os assuntos centrais de cada capítulo e desse modo sanar o objetivo do estudo, por meio da pesquisa em livros, artigos, trabalhos de conclusão de cursos, teses, entre outros.

Dos resultados obtidos com a pesquisa referencial foi possível selecionar o material necessário para a confecção do estudo, compondo assim a base bibliográfica apresentada.

Vale salientar que, na pesquisa realizada, quanto às estruturas organizacionais, a literatura especializada segue uma linha comum de abordagem, apresentando conteúdos similares e divergindo basicamente na nomenclatura adotada por um ou outro autor.

Como nesse estudo o foco principal é identificar estruturas organizacionais existentes e alinhar dentre elas qual a mais indicada para uma aceleradora de empresas de base tecnológica, optou-se em seguir à tipologia apresentada pelo autor John R. Schermerhorn Jr. em seu livro *Administração* publicado em 2007. Dessa forma com a metodologia adotada de pesquisa referencial bibliográfica acerca de assuntos chaves, como: gestão do conhecimento; habitats de inovação; aceleradoras; modelos de estruturas organizacionais. Foi possível compor o produto proposto para



esse estudo: A proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica.

Tal estrutura poderá servir como base de estruturação de novas aceleradoras, como também, de adoção do modelo estrutural proposto por aceleradoras existentes e comprometidas em aproveitar todo seu potencial de conhecimento e gestão.

3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS HABITATS DE INOVAÇÃO

Neste capítulo será abordado temas como: A Gestão do Conhecimento e Os Habitats de Inovação. Com foco na abordagem de seu papel no desenvolvimento do mundo atual e as características de uma aceleradora de empresas de base tecnológica, para assim, alinhar o conteúdo ao objetivo do estudo.

3.1. A Gestão do Conhecimento

O mundo está em constante processo de mudanças, o que antes era determinante pela economia, mão de obra e pelo capital, hoje não é mais. O conhecimento e a informação, anteriormente tratado como algo até mesmo secundário, nos dias atuais tornam-se sua base.

A economia do conhecimento aflorou da necessidade de geração, disseminação e o uso do conhecimento nas economias globalizadas e modernas, cuja base está relacionada à chamada sociedade da informação ou sociedade em rede. Um novo paradigma em discussão que caracteriza conhecimento e tecnologia como novos fatores de produção, indo além dos fatores de terra, capital e trabalho (SPINOSA; SCHLEMM; REIS, 2015, p. 386).

Desse modo, na era industrial o bem-estar se desenvolveu quando se substituiu a mão de obra por máquinas. Essa “nova economia” baseada no conhecimento pode ser definida como aquela em que a geração e a utilização do conhecimento desempenham um papel predominante na criação do bem-estar social. Para melhor entender essa mudança, um comparativo entre as características marcantes da velha e da nova economia estão ilustrados no Quadro 1 (MATTOS; GUIMARÃES, 2012, p. 30).

Quadro 1. A “VELHA” e a “NOVA” Economia.

ASPECTOS GERAIS	ECONOMIA VELHA	ECONOMIA NOVA
CARACTERÍSTICAS		
Mercados	Estáveis	Dinâmicos
Âmbito da competitividade	Nacional	Global
Estrutura organizacional	Hierárquica e burocrática	Em rede
Indústria		
Organização da produção	Produção em massa	Produção flexível
Principais motores do crescimento	Capital e mão de obra	Inovação e conhecimento
Principais motores tecnológicos	Mecanização	Digitalização
Fontes de vantagens competitivas	Redução de custos via economias de escala	Inovação, qualidade, tempo de acesso a mercados
Importância da pesquisa e inovação	Baixa a moderada	Alta
Relações com outras empresas	Muito pouco frequentes	Alianças, parcerias
Capital humano		
Objetivos políticos	Pleno emprego	Salários-renda mais elevados
Competências	Específicas ao posto de trabalho	Competências genéricas
Requisitos de educação	Titulação ou técnica completa	Formação contínua
Relações de trabalho	Chefe-empregado	Colaboradores
Emprego	Estável	Mercado por risco e oportunidade
Governo		
Relações governo-empresa	Requisitos impositivos	Fomentar as oportunidades de crescimento
Regulamentação	Dominador e controlar	Flexibilidade

Fonte: adaptado pelo autor de Mattos e Guimarães (2012, p. 30 e 31).

Neste novo cenário, com base nas informações contidas no Quadro 1, é possível observar os seguintes pontos chaves:

- Os mercados antes estáveis, se apresentam de uma forma mais dinâmica com a competitividade tonando-se global, ou seja, a concorrência não mais é entre empresas locais ou com produtos similares também locais.
- Com os avanços tecnológicos, hoje, uma loja de confecções de um bairro disputa a preferência do consumidor com empresas do outro lado do mundo que vendem diretamente pela internet.
- Quanto a estrutura organizacional das organizações, antes estruturadas na hierarquia e altamente burocráticas, estão gradativamente mudando para estruturas em rede focadas na promoção e troca de conhecimento.
- A organização industrial para acompanhar essas mudanças, deixa de produzir em massa, grandes volumes de um mesmo produto, para uma



produção mais flexível, com foco em atender as necessidades do mercado. Tudo para atender os novos motores do crescimento, que na nova economia está centrada na inovação e no conhecimento.

- As fontes de vantagens competitivas passam a ser o tempo de acesso à mercados, à qualidade, à inovação. A importância da pesquisa e inovação para uma organização agora está em alta. Sua relação com outras empresas passa a ser de formação de alianças e parcerias, para o desenvolvimento de novas tecnologias, novos processos, novos produtos e novos serviços.
- Frente a todo esse movimento voltado para o fomento da inovação, o capital humano apresenta-se de forma essencial nesse processo. Pois, os indivíduos são os responsáveis na formação, condução e propagação das informações e conhecimentos de uma organização com outras que formam as parcerias e alianças em prol do desenvolvimento da inovação.
- O capital humano sofre mudanças também perante a nova economia. Evoluindo quanto a objetivos de trabalho, salários, renda mais elevadas, e com necessidade de competências mais genéricas – ou seja, entender um pouco de cada coisa e não mais ser especialista em uma única área do conhecimento –, além de, cuidar da educação constantemente, tornando-a um processo contínuo do aprendizado.
- Tal conhecimento adquirido, nesse novo ambiente, deve ser compartilhado, a troca de experiências deve ser incentivada na condução de projetos comuns, e não mais sendo algo exclusivo de seu detentor.
- A relação de trabalho agora é colaborativa, ultrapassando as barreiras anteriores da velha economia, de chefe-empregado. O cenário desse novo ambiente é o de um trabalho pouco estável, marcado por riscos e oportunidades.
- Quanto as políticas públicas, o papel do governo na relação governo e empresa passa de requisitos impositivos para um agente determinante no fomento das oportunidades de crescimento. Empregando uma conduta de regulamentação menos dominadora e controladora para

um modelo mais flexível, ou seja, atuando como moderador, para garantir a implementação de projetos de inovação.

Assim, a economia do conhecimento e a dinâmica da inovação nutrem uma causa mútua em uma relação de efeito na qual a inovação pode ser considerada como um ativo estratégico para melhorar competitividade no ambiente de negócios e para fomentar os níveis regionais e nacionais de desenvolvimento socioeconômico (SPINOSA; SCHLEMM; REIS, 2015, p. 387).

Segundo Spinosa, Schlemm e Reis (2015, p. 387), o Banco Mundial no ano de 2010 apresentou a inovação como um fator chave para o desenvolvimento socioeconômico e desempenhando um papel importante na geração da riqueza e de empregos qualificados, requerendo uma clara agenda de desenvolvimento dos países. Nesse sentido, conhecimento e inovação tornam-se forças motrizes para o crescimento econômico, desenvolvimento e competitividade, não só para os sistemas industriais e corporações, mas também, para as áreas regionais e urbanas.

Diante desse novo panorama de mercado, a interação entre organizações, governo e academia é importante para formação de um ambiente propagador de inovação.

A interação desses personagens trata-se do modelo reconhecido internacionalmente como Hélice Tríplice (ou Tríplice Hélice), que segundo Etzkowitz e Zhou (2017, p. 24) está no cerne da disciplina de estudos sobre inovação. Sendo um guia para políticas e práticas nos âmbitos local, regional, nacional e multinacional. Com metodologia para examinar pontos fortes e fracos locais e preencher lacunas nas relações entre universidades, indústrias e governos, cujo propósito é desenvolver uma estratégia de inovação bem-sucedida, e a parte central do projeto de inovação da Hélice Tríplice para o aprimoramento das interações universidade-governo-indústria é a identificação da fonte generativa do desenvolvimento socioeconômico baseado no conhecimento.

Ainda, para Etzkowitz e Zhou (2017, p. 24), no modelo da Hélice Tríplice:

As interações universidade-indústria-governo, que formam uma “hélice tríplice” de inovação e empreendedorismo, são a chave para o crescimento econômico e o desenvolvimento social baseados no conhecimento. Indo além da coevolução das instituições mediante interações mútuas, trata-se da transição das principais esferas de dupla para tríplice hélice. A análise clássica de relações triádicas de Georg Simmel (Wolff, 1950) recebe um molde institucional na Hélice Tríplice, em que a universidade, a indústria ou o



governo atuam como um “*tertius gaudens*”², instigando a inovação. Esse regime de inovação assume uma postura proativa na colocação do conhecimento em prática e na ampliação dos insumos que criarão o conhecimento acadêmico.

Nessa linha de raciocínio fica nítido que o conhecimento é a chave determinante do desenvolvimento de ideias, que por sua vez são transformadas em inovações para o mercado local, regional, nacional e internacional gerando novos negócios, novos produtos e/ou serviços.

Um exemplo prático disso é abordado por Etzkowitz e Zhou (2017, p. 25) ao citar que:

A hélice tripla é um modelo universal de inovação. É o segredo por trás do desenvolvimento do Vale do Silício por meio da inovação sustentável e do empreendedorismo. A Hélice Tríplice é um processo em desenvolvimento contínuo; sua meta é criar um ecossistema para inovação e empreendedorismo. Uma Hélice Tríplice é a verdadeira dinâmica e processo que resultarão em um ecossistema de inovação. Um perigo de se desenvolver uma inovação regional é que apenas o resultado é visto e buscado, enquanto o processo essencial é ignorado. A Hélice Tríplice difere da teoria do (eco) sistema de inovação, que diz respeito à evolução auto organizada, elementos-chave e massa crítica. A Hélice Tríplice destaca o papel de liderança dos organizadores e iniciadores de inovação, sejam eles indivíduos ou organizações, para reunir diversos atores em um projeto comum. Portanto, embora um ecossistema de inovação que surja como resultado de uma configuração específica da Hélice Tríplice não possa ser duplicado em seu formato exato – como o Vale do Silício, por exemplo –, uma Hélice Tríplice com três protagonistas e vários atores coadjuvantes pode ser reproduzida em qualquer lugar do mundo como um modelo universal de inovação.

Esse fenômeno não se trata de algo passageiro ou momentâneo. De modo geral o indivíduo e as organizações devem se preparar para essa evolução. Como Chiavenato (2014, p. 578) observa, diante do cenário de mudanças e evolução da sociedade como um todo, valorizando cada vez mais a informação e o conhecimento, para alavancar novos métodos, negócios, produtos ou serviços, está o trabalhador.

Com o advento e a consolidação da sociedade e da economia do conhecimento há uma mudança gradativa do papel da força de trabalho, ou seja, os trabalhadores do conhecimento constituem uma parcela cada vez maior da força de trabalho das organizações. Onde os indivíduos estão realizando trabalhos que demandam mais conhecimento e o componente intelectual das atividades

² Refere-se a uma situação em que uma terceira parte tira proveito de um conflito entre outras duas. Segundo Etzkowitz e Zhou (2017, p. 46).



organizadas deverá aumentar consideravelmente. Em uma perspectiva realista, só se agregará mais valor à organização se ela for pautada pelo capital intelectual. O conhecimento e a informação geram novas tecnologias, inovação, que em um ambiente de incertezas é a chave para se manter à frente de concorrentes e ganhar escalabilidade no mercado mundial (CHIAVENATO, 2014, p. 578).

Em um ponto de vista abrangente, a organização deve pautar-se na valorização do capital intelectual interno para promoção da inovação. Somente dessa maneira será capaz de acompanhar o mercado atual, e enfrentar concorrentes diversos, gerar valor de mercado para seus produtos e serviços, de forma que o consumidor prefira a ele e não um concorrente.

Pois, a sociedade da informação e do conhecimento apresenta-se a um novo mundo. Onde o sucesso das organizações depende de sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor, para responder pronta e adequadamente a elas e reconhecer ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las (CHIAVENATO, 2014, p. 578 e 579).

Nesse sentido, à medida que a conjuntura econômica se retrai ou se expande e se alteram as necessidades dos clientes, que mudam seus hábitos, necessidades, e as tendências do público, as organizações precisam modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se, transformar-se e adaptar-se rapidamente, para não morrer. Em uma visão abrangente, sempre surgirão novos e diferentes problemas, enquanto os antigos passaram por novas soluções, ou seja, os problemas apenas mudam de figura, de natureza ou de roupagem, mas a mudança será sempre constante. Assim, a gestão organizacional será sempre um processo de ajustes frequentes a coisas novas e complexas (CHIAVENATO, 2014, p. 578 e 579).

Desse modo, todo conhecimento existente na organização pode ser usado para criar uma vantagem frente aos concorrentes, isto é, a gestão do conhecimento abrangerá a soma do que todos em uma empresa conhecem e que confere à empresa sua vantagem competitiva. O ponto central é o fato de uma quantidade enorme do conhecimento da organização não pertence à organização e sim aos indivíduos que a compõem. Nesse sentido, muitas vezes quando alguém deixa a empresa sua experiência e conhecimento vão embora com ela. Da mesma forma, cada pessoa nova na organização deve possuir algum tipo de conhecimento que possa vir a ser útil (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 418 e 419).

O conhecimento em si é um dos pilares da competência e se refere a todo o acervo de informações, experiências, ideias e conceitos que o indivíduo tem em sua especialidade. Assim como o potencial da capacidade para desenvolver as ações que lhe são confiadas, sendo adquirido através de treinamentos, do desenvolvimento pessoal, da cultura compartilhada em sua experiência profissional e do próprio processo acadêmico ao qual tenha se submetido (GOMES; MORGADO, 2012, p. 115).

Nesse sentido, para uma empresa atuar como geradora de conhecimento, pautada na inovação, será necessário estimular o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Para isso ela pode criar políticas internas que facilitam a troca de experiências e informações entre os indivíduos, além de adotar uma estrutura organizacional flexível que contribua para o emprego da totalidade das políticas criadas.

Um ponto primordial para implementar uma gestão do conhecimento é definir os critérios para escolher que tipo de conhecimento que a empresa planeja obter e qual a forma de conseguir e distribuir internamente. Em muitos casos, somente uma fração do conhecimento disponível pode ser sistematicamente capturado e distribuído. A seleção é crucial nesse processo. Na sequência, deve-se empregar os processos de geração, organização, desenvolvimento e distribuição de conteúdo (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 419).

Dessa forma a organização irá gerar informações, organizar de forma a facilitar seu acesso e distribuição, desenvolver os materiais e ferramentas de acesso, além de distribuir o conteúdo trabalhado.

Para a estruturação da gestão do conhecimento em uma organização, é preciso planejar, adequar a estrutura organizacional, definir ferramentas e materiais, meios de distribuição e disseminação do conhecimento, treinamentos, adequar a cultura, dentre outros fatores determinantes, para assim efetivamente adotar a gestão do conhecimento.

3.2. Os Habitats de Inovação

Temas centrados em conhecimento e inovação têm se destacado nas mídias, no meio empresarial, no meio acadêmico e políticas públicas, principalmente nos últimos anos. O foco é promover ações em prol da formação de novas empresas de



base tecnológica (*startups*) para o desenvolvimento da economia e na solução de problemas sociais e empresariais.

A inovação é por muitas vezes relacionada ao lançamento de novos produtos, já a pesquisa adotou uma perspectiva mais ampla de inovação, como a inovação de processos e modelos de negócios e, gradualmente, o conceito de inovação foi ampliado e aplicado diretamente às estratégias e gestão das organizações (BUSCHMANN; MEYER; SCHEWE, 2016, p. 199).

A cultura da inovação para Spinosa; Schlemm e Reis (2015, p. 394 e 395) é fundamental para o desempenho dos ecossistemas da inovação. O desafio de criar, induzir e melhorar uma cultura da inovação é um assunto para discussão atual e recorrente. Uma abordagem apropriada para lidar com este desafio pode ter um impacto positivo sobre as causas da maioria dos problemas enfrentados pelas empresas, governo e academia, resultando em uma verdadeira mobilização para a inovação.

O desenvolvimento da inovação, segundo Buschmann; Meyer; Schewe (2016, p. 201), ocorre principalmente em espaços de cooperação e esforços integrativos entre diferentes atores que combinam seus conhecimentos, como se observa no modelo de inovação da Tríplice Hélice, em que governo, universidade e organizações cooperam e integram suas atividades em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e desenvolvem um ambiente favorável à inovação. Essa cooperação proporciona ganhos para todos os participantes e atrai novos integrantes.

Nessa dinâmica de ambiente propulsor de inovações estão os habitats de inovação, que são locais planejados estrategicamente com o foco de apoiar o desenvolvimento de novas empresas *startups* e provê uma variedade de serviços em auxílio à geração de novas organizações. São ambientes que procuram unir efetivamente talento, tecnologia, capital e conhecimento para alavancar o potencial empreendedor, acelerar a comercialização das tecnologias e encorajar o desenvolvimento de novas empresas (SMILOR; GILL, 1986, *apud* PIETROSKI *et al.*, 2010, p. 1).

O surgimento dos habitats de inovação está diretamente relacionado a inúmeras transformações sociais, tecnológicas e culturais decorrentes da era do conhecimento, sendo fundamental que cooperações sejam desenvolvidas, partindo do pressuposto da confiança entre atores envolvidos (LABIAK JR., 2012, p. 77).

Sendo a troca de experiências e conhecimento a essência para geração de valor em ambientes como os habitats de inovação, seu papel é promover interações para formação de novos negócios e promover a inovação.

Dessa forma, os habitats de inovação são mecanismos planejados e organizados sistematicamente para dar suporte à inovação, propiciando a interação e a integração dos diferentes atores envolvidos. São fundamentais para a geração de conhecimento, oferecendo um ambiente de estímulo ao empreendedorismo e o intercâmbio de ideias e práticas produtivas (SARTORI, 2017, p. 71).

Todos os habitats de inovação são caracterizados por promover a cultura da inovação, a competitividade das empresas e instituições geradoras de conhecimento, visando o desenvolvimento urbano, econômico, social da região em que estão inseridos (RASOTO, 2006 *apud* PIETROSKI *et al.*, 2010, p. 3).

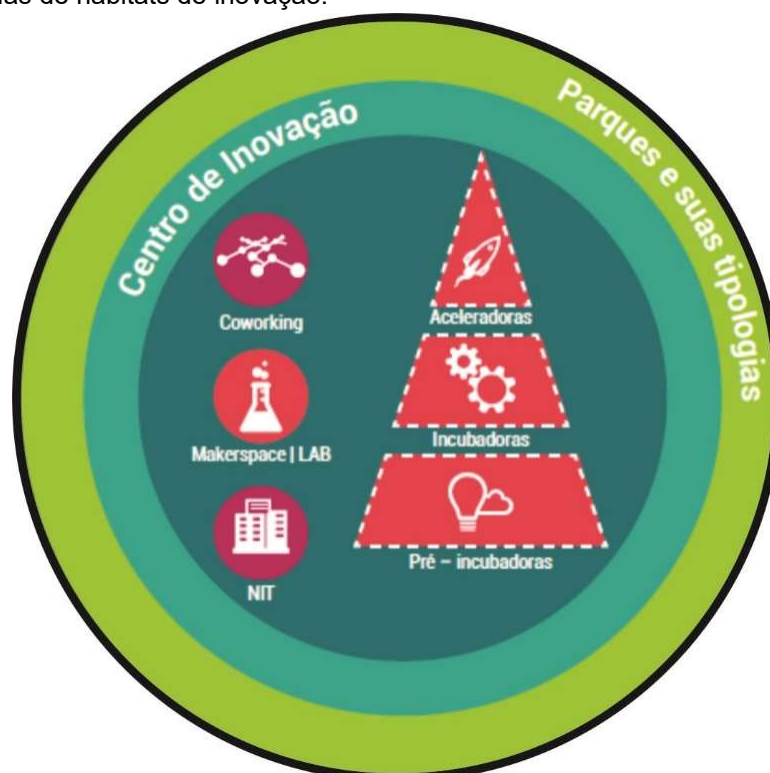
De modo geral, no mundo, os mecanismos de desenvolvimento da inovação com enfoque no empreendedorismo têm sido incentivados em países como a Alemanha e a Estônia, os parques tecnológicos são considerados instrumentos importantes para o desenvolvimento de empresas inovadoras. No Brasil, a temática de habitats de inovação, com enfoque em suas diferentes tipologias, cresce cada vez mais (FLOR; TEIXEIRA, 2016, p. 2).

Segundo Teixeira *et al.* (2016 *apud* DEPINÉ; TEIXEIRA, 2018, p. 10), os habitats de inovação são espaços diferenciados e propícios para que as inovações ocorram. Nestes há presença da tríplice hélice da inovação (governo, academia e empresas) e o compartilhamento de conhecimento é um recurso chave.

Além disso, os habitats de inovação também permitem que os empreendedores tenham seus riscos minimizados e resultados maximizados. Talentos, tecnologia, capital e conhecimento são encontrados para alavancar o potencial empreendedor e inovador. (DEPINÉ; TEIXEIRA, 2018, p. 10)

A partir dessas informações, segundo Depiné e Teixeira (2018, p, 11), considera-se o conjunto de diferentes tipologias de habitats de inovação como ilustrado na Figura 1:

Figura 1. Tipologias de habitats de inovação.



Fonte: adaptado pelo autor de Depiné e Teixeira (2018, p, 11)

Para melhor compreensão das ações dos habitats de inovação e seu papel no cenário global tecnológico em disseminar o conhecimento, promover a inovação e gerar novos negócios, a seguir será abordado algumas tipologias de habitats de inovação.

3.2.1. As incubadoras

Conforme definição da Anprotec³, uma incubadora é uma entidade promotora de empreendimentos inovadores que tem por objetivo oferecer suporte para que possam desenvolver ideias e transformá-las em empreendimentos de sucesso. Para que isso ocorra, oferece infraestrutura, capacitação e suporte gerencial, orientando os empreendedores sobre aspectos administrativos, comerciais, financeiros e jurídicos, entre outras questões essenciais ao desenvolvimento de uma organização (ARANHA, 2016, p. 11).

Nesse sentido, uma incubadora irá promover o desenvolvimento estruturado de uma ideia, apoiando a nova empresa (*startup*) em desenvolver seus produtos ou

³ ANPROTEC: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. <http://anprotec.org.br/site/>



serviços. Esta por sua vez, irá receber suporte gerencial para o seu fortalecimento e o desenvolvimento de sua tecnologia proposta.

Na maioria dos casos, a empresa se instala dentro da incubadora, recebendo infraestrutura básica (um módulo para desenvolver suas atividades), apoio administrativo e gerencial. Nesse local a empresa permanece por um período que pode variar de dois a cinco anos, pagando uma taxa subsidiada por mês, dependendo da incubadora e do tamanho do módulo ocupado. Normalmente os empresários recebem serviços de apoio como consultorias especializadas, cursos, palestras e apoio financeiro para participação em feiras e eventos (LABIAK JR., 2003 *apud* PIETROVSKI *et al.*, 2010).

Segundo estudo realizado pela Anprotec no ano de 2012, as incubadoras têm como maior propósito a criação de empresas com potencial para levar ao mercado novas ideias e inovações tecnológicas. Contribuir para o crescimento local, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, com geração de emprego e renda e criação de negócios de alta qualidade (ARANHA, 2016, p. 18).

Assim, as incubadoras possuem papel fundamental para o desenvolvimento de novas empresas e tecnologias, pois são responsáveis em disseminar o conhecimento, de forma a estruturar novas empresas a desenvolver novas ideias e gerar tecnologias de impacto no mercado, seja ele local, regional, nacional ou internacional.

O objetivo é proporcionar a criação de novos produtos e serviços, bem como a geração de emprego e renda.

Segundo Aranha (2016, p.18), o Brasil contabiliza cerca de 370 incubadoras de empresas, localizadas em diferentes regiões do país.

3.2.2. Os hotéis tecnológicos

São espaços para pré-incubação e incubação de projetos de empresas. Com objetivo de transformar ideias em negócios de base tecnológica, gerando empregos e novos produtos e/ou serviços. Sua visão estratégica é ser um centro de referência regional em modelo de pré-incubação de empresas cooperando para disseminar a cultura empreendedora e ampliando a criação de micro e pequenas empresas sólidas (PIETROVSKI *et al.*, 2010, p. 2).



São habitats de inovação que se assemelham até certo ponto às incubadoras, mas, seu foco principal é a pré-incubação de empresas, auxiliando no processo de desenvolvimento da ideia e na criação de novas empresas.

3.2.3. Núcleos de inovação tecnológica (NITs)

Os NITs são núcleos ou órgãos constituídos por uma ou mais ICT (Instituições de Ciência e Tecnologia). Tem suas ações apoiadas pela Lei de Inovação, que estabeleceu benefícios aos pesquisadores por meio da proteção e comercialização de suas invenções. Estimulando às Instituições de Ensino Superior a efetuarem contrato de transferência de tecnologia e propondo medidas de apoio para a construção de ambientes favoráveis a inovação, além de mecanismos que estimulem a participação das mesmas no processo de inovação (PIETROVSKI *et al.*, 2010 p. 2 e 3).

Segundo Pietrovski *et al.* (2010 p. 2 e 3), o seu propósito é a disseminação do conhecimento através da transferência de tecnologia e apoio ao desenvolvimento de inovações tecnológicas, inclusive com o desenvolvimento de projetos em conjunto, colaborativos, entre academia e empresa. Um exemplo pode ser a empresa que investirá em pesquisa específica para atender às suas necessidades e, a academia do outro lado, fornecerá o serviço de pesquisadores na área demandada por esta para o desenvolvimento em conjunto; e o NIT atuará como intermediário dessa interação, resguardando direitos e deveres de ambas as partes envolvidas.

3.2.4. Centros de Inovação

Os centros de inovação visam o estímulo de projetos nas áreas de desenvolvimento tecnológico, prestação de serviços especializados, pesquisas aplicadas, informações tecnológicas e transferências de tecnologia para o setor produtivo (PIETROVSKI *et al.*, 2010, p. 3).

Seu viés é comercial privado, diferente dos NITs, constituída por uma ou mais ICT, os centros de inovação são da iniciativa privada, mas sua atuação se assemelha às atividades desenvolvidas em um NIT.

3.2.5. Polos tecnológicos

Os polos tecnológicos são considerados o conjunto de instituições com interesses correlatos que agem de forma articulada no âmbito de um determinado território. São expressões utilizadas indiferentemente para designar um ambiente que concentra recursos humanos, laboratórios e equipamentos que têm como resultado a criação de novos processos, produtos e serviços (PIETROVSKI *et al.*, 2010, p. 3).

De forma geral, os polos tecnológicos reúnem empresas, pessoas, indústrias, entre outros agentes, que se complementam de tal forma a contribuírem na criação de novos processos, produtos e serviços.

3.2.6. Parques científicos e tecnológicos (PCTs)

Iniciativa que possui ligações formais e operacionais com uma instituição de ensino, facilitando o acesso aos conhecimentos dos centros de pesquisa. É projetado com o intuito de encorajar a formação e o crescimento de empresas com base no conhecimento de outras empresas que se estabelecerem no local. Tendo como função principal conduzir um desenvolvimento privado estável, assistindo a transferência de tecnologia das universidades para as empresas ou entre as empresas, e encorajar o crescimento de negócios lucrativos (SEBRAE, 2001 *apud* PIETROVSKI *et al.*, 2010, p. 3).

Segundo Audy e Piqué (2016, p. 11), a IASP – entidade mundial representativa dos PCTs – define um Parque Científico e Tecnológico da seguinte forma:

Organização administrada por profissionais especializados, cujo principal objetivo é aumentar a riqueza da comunidade através da promoção da cultura da inovação e da competitividade das empresas e das instituições baseadas em conhecimento a elas associadas. Para garantir que esses objetivos serão alcançados, o parque científico estimula e administra o fluxo de conhecimento e tecnologia entre empresas e mercados; facilita a criação e o crescimento de empresas de base tecnológica através de processos de incubação e de spin-offs; e provê outros serviços de valor agregado junto com espaços de alta qualidade e facilidades.

Ainda, Audy e Piqué (2016, p. 11) apresentam que no Brasil a Anprotec adotou uma definição similar:

Um parque tecnológico é um complexo produtivo industrial e de serviços de base científico-tecnológica, planejado, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa

tecnológica desenvolvida nos centros de P&D vinculados ao parque. Trata-se de um empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial, fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza de uma região.

Nesse sentido, os parques científicos e tecnológicos têm como foco promover a inovação, aumentando a capacitação empresarial, e ampliando a competitividade, tudo por meio da transferência de conhecimentos e tecnologias.

O resultado esperado é um incremento na produção de riquezas e consequente aumento no número de empregos gerados principalmente na região onde está instalado um parque tecnológico.

3.2.7. Aceleradoras

Segundo a ANPROTEC⁴ (2016), as aceleradoras são:

[...] mecanismos de geração de empreendimentos inovadores com atuação recente no Brasil e no Mundo. Oferecem investimento, capacitação, mentoria contínua, acesso ao mercado e sua rede de relacionamentos, geralmente em troca de um equity ou outra forma de remuneração.

As aceleradoras com fins lucrativos privadas são mecanismos de apoio a *startups*. Em geral não estão ligadas a centros acadêmicos, tendo seu enfoque em negócios altamente escaláveis, com potencial para crescer rapidamente e obter investimentos. São lideradas por empreendedores e empresários de sucesso prévio, capacidade de investimento próprio ou financiadas por capital de risco. Há também aceleradoras sem fins lucrativos, elas têm como foco negócios de alto impacto social, como: educação, saúde, habitação, serviços financeiros, entre outros (ANPROTEC, 2017).

Possuem uma capacidade em reunir empreendedores, investidores, pesquisadores, empresários, mentores de negócios e fundos de investimento, disponibilizando programa intenso de aceleração, cuja durabilidade varia de um a dois meses e um programa de *mentoring*, que pode durar de seis a doze meses. Certas aceleradoras, ainda, desenvolvem o programa de pós aceleração, com possibilidade de ser estendido por até dois anos (ANPROTEC, 2017).

⁴ ANPROTEC: Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendedorismo Inovadores

Sua missão está diretamente ligada em levar os empreendimentos mais bem preparados – originados em incubadoras ou em laboratórios de desenvolvimento mais próximos do mercado – para um patamar que permita a atração de investimentos, por meio do capital de risco. Fase essa que o empreendedor deve estar preparado para ingresso ao mercado (ANPROTEC, 2017).

Segundo Peroni e Oliveira (2015, p. 5), as aceleradoras são:

[...] empresas de capital empreendedor, semelhantes a fundos de investimento, porém focadas no estágio Pré-Semente⁵, que investem recursos e serviços em turmas de empresas de estágio inicial por meio de um programa de aceleração baseada em mentoria.

O principal diferencial de uma aceleradora, além do aporte de recursos, está centrado nos benefícios como espaço físico e infraestrutura, mentoria de profissionais de mercado, consultoria, capacitação e outros serviços, como acesso gratuito ou desconto a fornecedores de serviços jurídico e contábil, entre outros (PERONI; OLIVEIRA, 2015, p. 7).

Para Gitahy (2011 *apud* Brasil, 2014, p. 35), as aceleradoras estão focadas em empresas que tenham potencial para crescerem muito rápido. Assim, buscam não apenas *Startups* promissoras, mas que tenham também capacidade de apresentar ganhos expressivos de escala à medida que ocorrer o seu crescimento. Ademais, as aceleradoras seriam lideradas por empreendedores ou investidores experientes, e sua atividade seria fortemente apoiada por sessões de *mentoring*, sejam em palestras ou conversas pessoais entre empreendedor e mentor.

Segundo Centro de Estudos e Debates Estratégicos da Câmara dos Deputados Congresso Nacional Brasil (2014, p. 15):

[...] dos investidores-anjo ou das aceleradoras de empresas, agentes cujos investimentos são particularmente valiosos para a economia, pois são direcionados a companhias que se encontram em seus estágios mais iniciais de desenvolvimento, as quais têm expressiva dificuldade no acesso a recursos do sistema financeiro e a adequado suporte para estruturação de seu modelo de negócios. Também nesse caso, a contribuição desses

⁵ **Pré-Semente:** Este é o estágio mais básico do Capital Empreendedor, focado em empresas que ainda estão na fase de desenvolvimento de produtos e de validação do modelo de negócio, geralmente ainda gerando pouca ou nenhuma receita. Os recursos investidos nesse estágio ficam na faixa de R\$ 50 mil e R\$ 500 mil e são utilizados para finalizar o desenvolvimento de produto, financiar a equipe de fundadores, para conquistar os primeiros clientes e custear a entrada no mercado. **Fonte:** SEBRAE. Disponível em: <<http://conteudo.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/capital-empreendedor-estagios-de-investimentos,464ce3796beaf410VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

investidores para o direcionamento e a gestão do negócio, bem como para a formação de uma rede de contatos, pode ser tão ou mais importante que os aportes de capital efetuados (BRASIL, 2014, p. 15).

De acordo com Peroni e Oliveira (2015, p. 5), um programa de aceleração possui características fundamentais que a tornam única frente a outros formatos de investimentos. Tais características foram apresentadas em um estudo de 2011 pela fundação britânica NESTA⁶ como sendo:

1. Um processo seletivo aberto e altamente competitivo.
2. Investimento de estágio pré-semente em troca de participação acionária.
3. Foco em times e não em empreendedores individuais.
4. Programa de aceleração de tempo limitado, que oferece eventos e mentoria intensiva.
5. Investimento organizado em turmas (cohorts) de empresas ao invés de investimentos individuais.
6. As aceleradoras investem recursos, de terceiros e próprios, em empresas de estágio inicial [...] (PERONI; OLIVEIRA, 2015, P. 5).

As *startups* participantes de processos de aceleração são beneficiadas principalmente pelo recebimento de capacitações, networking, mentoria e aporte financeiro. Grande parte das aceleradoras possui espaço para investidor, algumas com valor fixo para cada acelerada, outras, com valor variável dependendo da necessidade do programa. Mas das que possuem aporte financeiro, todas as participantes são contempladas (FLOR *et al.*, 2018, p. 89).

Por terem foco em acelerar negócios escaláveis e inovadores, as aceleradoras atuam em diversas áreas, tais como: energia, modelagem computacional, software, realidade virtual, automação, marketing, agronegócio, saúde, finanças, legal, impacto ambiental e social, e outros (FLOR *et al.*, 2018, p. 86).

Nesses processos de aceleração de *startups*, a Gestão do Conhecimento tem papel crucial, por ser um programa de inovação que requer colaboração; por meio dela se pode estruturar os fluxos de conhecimento e assegurar que ocorram as etapas, processos e práticas que proporcionam a troca e criação dos conhecimentos necessários para a construção das inovações (CARNEIRO; FULANI; DA COSTA, 2017, p. 116).

⁶ NESTA. The Startup Factories. Disponível em:

<http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_startup_factories_0.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2017.

Aqui encontra-se um ponto importante do desenvolvimento do negócio, que é a formação do empreendedor e de sua equipe, capacitando-os para crescer bem como garantir que tal conhecimento adquirido será realmente empregado na organização para a geração dos resultados satisfatórios, objetivando seu ganho rápido de mercado.

Para Carneiro, Fulani e Da Costa (2017, p. 116):

A Gestão do Conhecimento (GC) ganhou notoriedade tendo como principais aspectos a gestão da informação ou conhecimento e a gestão das pessoas, ambos com o intuito de tornar o conhecimento gerado na interna ou externamente mais produtivo, bem como trazer benefícios e proporcionar a inovação dentro da organização.

Nesse sentido, o programa de aceleração será uma oportunidade para as empresas de base tecnológica ampliarem suas capacidades, trocarem experiências, aprimorarem a qualidade para inovar, suprirem deficiências existentes, moldarem seu planejamento estratégico, definirem focos de atuação e ação, medirem riscos, e principalmente aprenderem a crescer de modo sustentável. Além, de acessar capital de risco advindo de investidores, interessados em apoiar o surgimento e crescimento de novos negócios, em troca de participação nessas empresas aceleradas.

No programa de aceleração, segundo Simoudis (2014 *apud* LARA, 2017, p. 115):

[...] empreendedores participam de atividades de treinamento, (tipicamente sobre abordagem *lean startup*⁷), prototipagem e validação de ideias e produtos, recebem mentoria e acesso a uma rede de especialistas e infraestrutura; além do desenvolvimento dos produtos e serviços do novo empreendimento. Durante e especialmente ao final do programa, os resultados são avaliados e são definidos investimentos, parcerias ou simples encerramento da relação.

Sendo assim, somente a aceleradora Y Combinator em um período entre 2005 a 2014 já investiu em 841 empresas de estágio inicial, e captaram mais de US\$ 7 bilhões de capital empreendedor. Dessas empresas, mais de 100 já foram adquiridas por empresas consolidadas no mercado. Negócios digitais como Dropbox e Airbnb, são exemplos de empresas que passaram pelo programa da Y Combinator,

⁷ A metodologia de *Lean Startup* trata a definição do produto mínimo viável (MVP, do Inglês *Minimum Viable Product*) como um dos marcos importantes no ciclo de vida de um empreendimento. Fonte: SEBRAE. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-lean-startup,03ebb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.



que investe US\$ 120 mil por empresa em troca de 7% de participação (PERONI; OLIVEIRA, 2015, p. 6).

O modelo de aceleração adotada pela Y Combinator e pela StartX⁸, ambas do Vale do Silício, segundo Etzkowitz e Zhou (2017, p. 28), é:

[...] mais relevante para o crescimento de *startups* depois que houver uma dinâmica de Hélice Tríplice em seu substrato. O elemento-chave de tais aceleradoras é um processo de treinamento mediante seleção, inserção em uma rede de startups assemelhadas, mentoria por empreendedores experientes e acesso a oportunidades de investimentos-semente. O formato acelerador depende de um ambiente de alta tecnologia já desenvolvido, repleto de investidores-anjos, firmas de capital de risco e colaboradores de startups que possibilitem que as empresas apoiadas pelas aceleradoras decolem e floresçam. O ecossistema de inovação em si é um fenômeno de segunda ordem, que repousa sobre uma dinâmica de primeira ordem de interações de Hélice Tríplice entre instituições com fronteiras porosas.

No Brasil, esse movimento tem início a partir de 2008, concentrado no Sudeste, em consequência da maior densidade produtiva e tecnológica regional (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI, 2016, p. 28).

Segundo levantamento realizado no ano de 2014 pela empresa Baptista e Luz Advogados, englobando 24 aceleradoras, teve como resultado: os investimentos estão na faixa de R\$ 20 mil a R\$ 200 mil por empresa, sendo a média R\$ 39.166, e a participação está geralmente entre 10% a 20% (PERONI; OLIVEIRA, 2015, p. 6).

Em um mapeamento feito por Flor *et al.* (2016, p. 80), entre novembro de 2015 a junho de 2016, foram identificados no Brasil 62 aceleradoras nas mais diversas regiões do país. A concentração principalmente está na região Sudeste, contando com 47 dessas aceleradoras e São Paulo, como o Estado de maior número de aceleradoras no Brasil, com 26 no total.

Por conta do seu papel importante no estímulo do empreendedorismo e disseminação do conhecimento, e mesmo existindo cases de sucesso em diversos países e diferentes regiões, não existem dados suficientes para considerar o futuro das aceleradoras, e o conhecimento sobre suas características ainda são escassos (BIRDSALL *et al.*, 2013, COHEN, 2014, HOCHBERG, 2015, PAUWELS *et al.*, 2016, *apud* FLOR, *et al.*, 2018, p. 79).

⁸ **Y Combinator:** Aceleradora que provê capital-semente para novos empreendimentos. StartX = Uma entidade educacional sem fim lucrativo que acelera o desenvolvimento dos empreendedores destacados da Universidade de Stanford. Fonte: ETZKOWITZ; ZHOU (2017, p. 46).

As aceleradoras, para Miller e Bound (2011) e Hochberg (2015) (*apud* CARNEIRO; FULANI; DA COSTA, 2017, p. 114), são:

[...] modelos de desenvolvimento de *Startups* mais recentes e têm se espalhado pelo mundo nos últimos anos, [...]. A literatura existente sobre o fenômeno das aceleradoras e programas de aceleração ainda é limitada devido a contemporaneidade desse modelo.

De modo geral, é possível notar certa similaridade entre os autores sobre as características, funções e a importância de uma aceleradora, sendo sua razão de existir a de contribuir para o desenvolvimento das empresas de base tecnológica.

Essas aceleradoras são habitats de inovação disseminadoras do conhecimento empreendedor, com objetivo claro de capacitar negócios e impulsioná-los – por meio de investimento de capital de risco⁹ – para explorar todo seu potencial de escalabilidade no mercado local, regional, nacional e internacional.

Agora, um ponto ainda pouco explorado na literatura está relacionado à sua estrutura organizacional. Despertando o questionamento:

Qual a estrutura organizacional mais condizente com o modelo de negócios de uma aceleradora de empresas de base tecnológica?

4. MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Nesse capítulo o intuito será apresentar os modelos de estruturas organizacionais tendo como base as definições do autor John R. Schermerhorn Jr. no livro *Administração* de 2007, para assim, identificar o modelo mais adequado para formatação estrutural de uma aceleradora de empresas de base tecnológica, levando em conta o perfil desse tipo de organização.

A estrutura organizacional de uma organização é uma cadeia de comando, uma linha de autoridade que interliga as posições da empresa e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando baseia-se no princípio da unidade de

⁹ **Capital de Risco:** conhecido também como Venture Capital ou Capital, vem do mercado financeiro e atua diretamente na criação e desenvolvimento de empresas. Quando é feito o investimento, o empreendedor cede uma parte das ações da empresa ao investidor. A valorização da companhia e a possível venda dessas ações determinará se o investidor terá ou não lucros. O Capital de Risco difere de um financiamento comum, pois o empreendedor não terá nenhuma dívida caso a valorização não ocorra conforme esperado e não são exigidos avalistas ou garantias. **Fonte:** Fundo Criatec. **Desmistificando o Capital de Risco.** Disponível em: <<http://www.fundocriatec.com.br/Recursos/Paginas/Arquivos/cartilhacriatec.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2018.

comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior (CHIAVENATO, 2014, p. 90).

A estrutura organizacional contempla um sistema que envolve tarefas, relações de responsabilidade e comunicação, e que liga pessoas e grupos no cumprimento de tarefas que atendam aos objetivos organizacionais (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 567).

Nesse sentido, a estrutura organizacional é determinante para uma organização conduzir suas atividades diárias, pois, nela será definida as responsabilidades de cada gestor na organização e como cada setor se relacionará. Definindo o fluxo de ações essenciais para a empresa se organizar, como a comunicação será trabalhada, as tarefas de responsabilidade de cada área, a ligação entre setores e pessoas, entre outras particularidades pertinentes ligadas diretamente na definição da estrutura organizacional adotada pela organização.

Segundo Gomes e Morgado (2012, p. 181 e 182), a estrutura organizacional pode ser definida como:

[...] a representação de como as atividades de uma **organização** são divididas e de como se desenvolvem. A estrutura organizacional pode ser formal ou informal e, em seu modelo mais usual, apresenta-se em três **níveis hierárquicos** básicos, quais sejam: o nível estratégico, que compreende a direção da organização; o nível tático, composto pela média gerencia ou gerentes intermediários; e o nível operacional, também conhecido como “chão de fábrica”, composto pela maioria dos funcionários ligados às áreas técnica, administrativa e operacional. É certo que não existe uma estrutura organizacional completamente acabada, uma vez que ela se adapta o tempo todo, às necessidades dos ambientes, sujeito a mudanças constantes em função do **mercado**. Outra questão a se levar em conta é que nem toda estrutura organizacional possui uma representação visível através do **organograma**, já que em muitos casos ele existe, apenas, na cabeça de seus dirigentes.

De forma geral, uma empresa não está condicionada a adotar ou aderir a um único modelo de estrutura organizacional, pois ela deve adaptar sua estrutura conforme necessidade do mercado e seus direcionamentos.

Em um ambiente global em constante mudança, como vislumbrado no momento, uma organização e seus dirigentes devem estar atentos às necessidades internas e exigências externas para organizar-se de modo a promover um ambiente de trabalho apto a atender às demandas de mercado. Em outras palavras, trabalhar agilmente para direcionar a organização e resolver problemas em tempo recorde, para evitar perda de mercado.



Tudo isso tem relação direta de como a empresa se organiza. De como é seu fluxo de atividades e processos, principalmente de como é sua comunicação e cadeia de comando. Isso tudo e outras ações pertinentes e diretamente ligadas à estrutura organizacional determinará o sucesso ou fracasso de uma empresa no setor de atuação.

Ainda para Sobral e Peci (2008, p. 167), a estrutura organizacional será o resultado final do processo de organização de uma empresa. Sendo o modo como as atividades de uma organização são ordenadas para possibilitar o alcance dos objetivos. Especificando os papéis, as relações e os procedimentos organizacionais que possibilitam uma ação coordenada de seus colaboradores. Suas funções básicas são:

- possibilitar aos membros organizacionais a execução de uma variedade de atividades de acordo com os critérios de divisão de trabalho que definem a especialização, a padronização e a departamentalização de tarefas e funções;
- proporcionar aos membros organizacionais a coordenação das atividades por meio de mecanismos integradores como supervisão hierárquica, regras e procedimentos formais, treinamentos e socialização;
- definir as fronteiras da organização e suas interfaces com o ambiente e outras organizações com as quais interage (SOBRAL; PECI, 2008, p. 167).

As estruturas organizacionais basicamente procuram minimizar ou controlar a influência das variações individuais sobre a organização, bem como reduzir as consequências indesejáveis da divisão do trabalho – pressuposto inerente à existência das organizações (SOBRAL; PECI, 2008, p. 167).

Para a montagem da estrutura organizacional, segundo Lacombe e Heilborn (2008, p. 117), os gestores devem se atentar a quatro princípios básicos:

Estabilidade do pessoal: mudanças nas atribuições das pessoas são necessárias, mas se muito frequentes prejudicam a moral e a eficiência.

Cadeia escalar: a linha de autoridade, partindo do principal executivo, indo, sem descontinuidade, até os níveis mais inferiores.

Unidade de comando: cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior.

Unidade de direção: para coordenar, unificar e direcionar a ação, é necessário um responsável e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.

A estruturação da organização, tomando como base esses quatro princípios norteadores, fará com que gestores desenhem a estrutura organizacional mais



adequada para a atuação da empresa, tomando como foco direcionador a sua área de atuação.

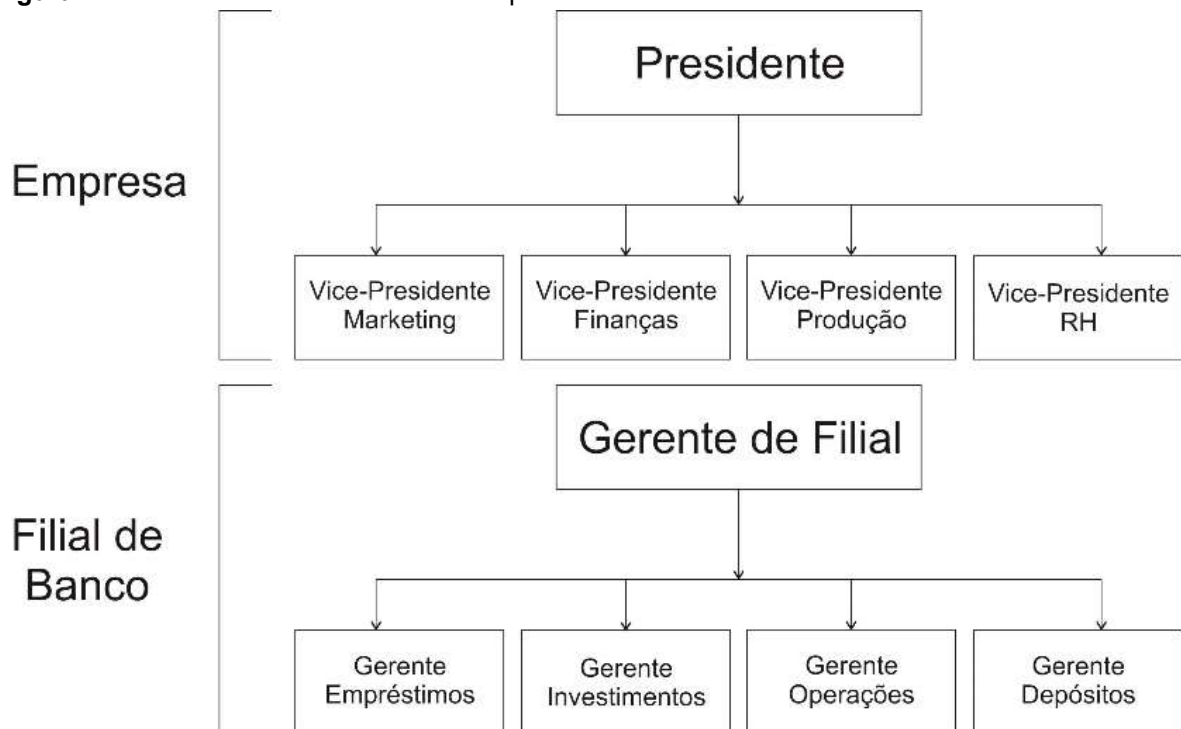
Com relação ao princípio da unidade de comando, define que cada subordinado recebe ordens e presta contas apenas a um superior. Sendo indispensável seguir esse princípio nos níveis inferiores da organização. Nos níveis superiores, pode haver algum conflito entre a autoridade de linha e a funcional, bem como entre estas e algumas solicitações de assessorias. Além disso, em organizações complexas, alguns executivos podem ter necessidade de prestar contas a mais de uma pessoa, embora tenham teoricamente um superior de linha. Já nas organizações modernas, a unidade de comando pode ser relativa, devido às suas características, peculiares e a necessidade de agir com rapidez e eficiência frente ao mercado (LACOMBE; HEILBORN; 2008, p. 117).

4.1. Estruturas Funcionais

Nessas estruturas, pessoas com habilidades semelhantes e que desempenhem tarefas similares são reunidas em unidades formais de trabalho. Os membros dos departamentos funcionais compartilham sua experiência técnica, interesses e responsabilidades. A Figura 2 ilustra uma estrutura funcional normalmente encontrada nas empresas: a alta gerência é distribuída pelas funções de marketing, finanças, produção e recursos humanos (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 219 e 220).

Nessa estrutura, os problemas de manufatura são de responsabilidade do vice-presidente de produção, os problemas de marketing ficam com o vice-presidente de marketing, e assim por diante. No centro principal estão os membros de cada função trabalhando dentro das suas respectivas áreas de especialização. Se cada função executar seu trabalho corretamente, a expectativa é de que a empresa será bem-sucedida em seu funcionamento (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 219 e 220).

Figura 2. Estruturas funcionais em uma empresa e em uma filial de um banco.



Fonte: adaptado pelo autor de Schermerhorn JR. (2007, p. 220).

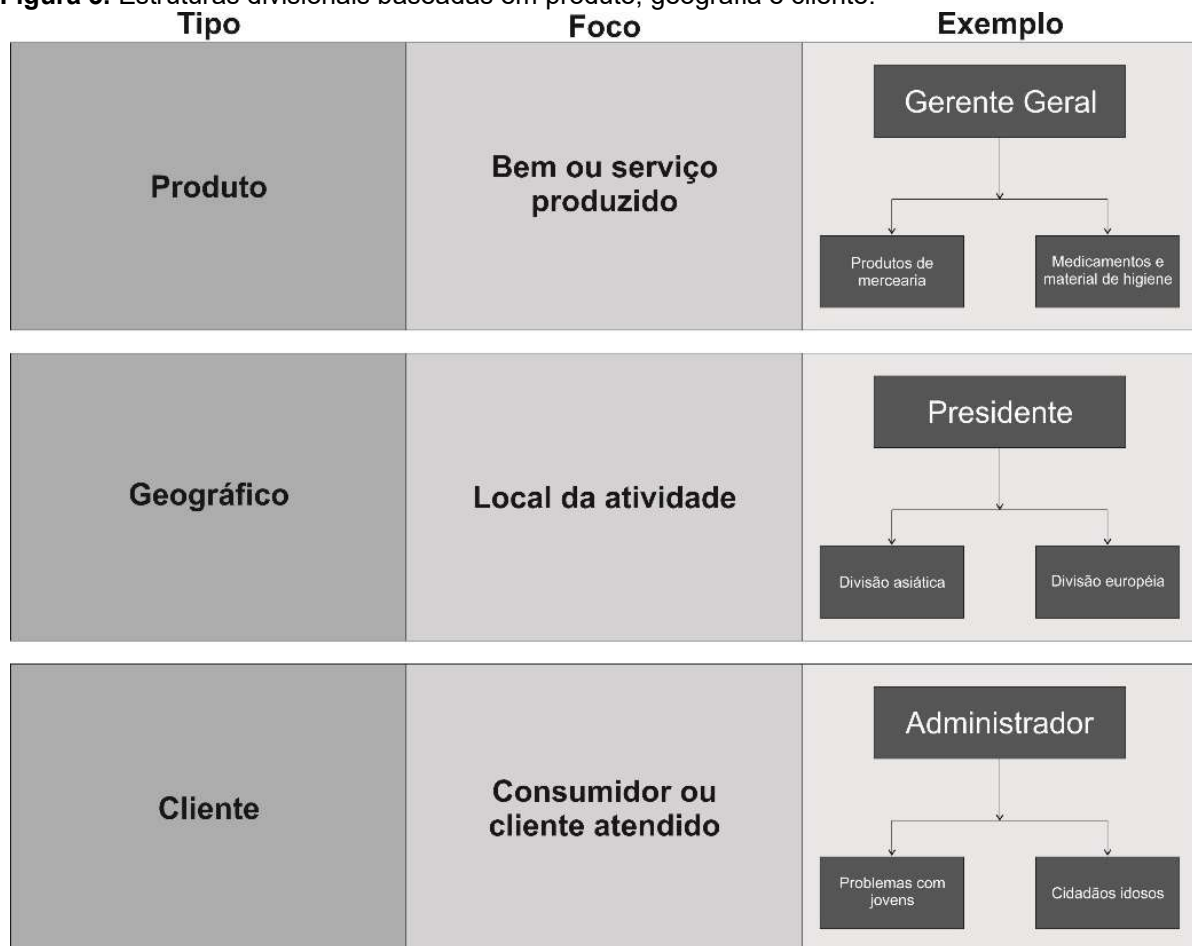
Esse tipo de estrutura organizacional não está limitado às indústrias. Ao observar a Figura 2 é possível relacionar também como essa forma de departamentalização pode ser usada em outros tipos de organizações, como no exemplo, um banco. As estruturas funcionais em geral funcionam bem em pequenas organizações que produzem apenas um ou poucos produtos ou serviços. Também tendem a funcionar melhor em ambientes relativamente estáveis onde os problemas sejam previsíveis e as demandas por mudança e inovação sejam limitadas (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 220).

As vantagens advindas de uma estrutura funcional incluem: economia de escala com o uso eficiente de recursos; designação das tarefas de acordo com a especialização e treinamento; alta qualidade na resolução de problemas técnicos; treinamento aprofundado e desenvolvimento de habilidades dentro das funções; definição clara das carreiras dentro das funções. Em relação as potenciais desvantagens dessa estrutura, tem-se: dificuldades na detecção de responsabilidades para questões como contenção de custos, qualidade de produtos ou serviços, cronogramas e inovações. Uma preocupação significativa é com a falta de comunicação, de coordenação e de resolução de problemas entre as funções (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 220).

4.2. Estruturas Divisionais

Uma outra alternativa organizacional é a estrutura divisional, que agrupa pessoas que trabalham com o mesmo produto ou processo, atendem clientes similares, ou ainda que estejam localizadas em uma mesma área ou região geográfica. Conforme pode ser observado na Figura 3, as estruturas divisionais são comuns nas organizações complexas com diferentes operações que se estendem por muitos produtos, territórios, clientes e processos de trabalho (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 221).

Figura 3. Estruturas divisionais baseadas em produto, geografia e cliente.



Fonte: adaptado pelo autor de Schermerhorn JR. (2007, p. 221).

Esse tipo de estrutura procura evitar problemas comuns às estruturas funcionais. Suas vantagens incluem: maior flexibilidade na resposta às mudanças do ambiente; melhor coordenação entre os departamentos funcionais; pontos de responsabilidade bem definidos para a entrega de produtos ou serviços;



especialização com foco em clientes, produtos e regiões específicas; e maior facilidade de redimensionamento, com acréscimo ou eliminação de divisões (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 221 e 222).

Entre suas potencias desvantagens estão: reduzir a economia de escala e aumentar os custos por meio da duplicação de recursos e dos esforços utilizados nas divisões; criar rivalidade prejudiciais com a competição gerada, entre as divisões, tanto por recursos quanto pela atenção da alta gerencia; e por priorizarem as necessidades da divisão em detrimento das metas da organização como um todo (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 221 e 222).

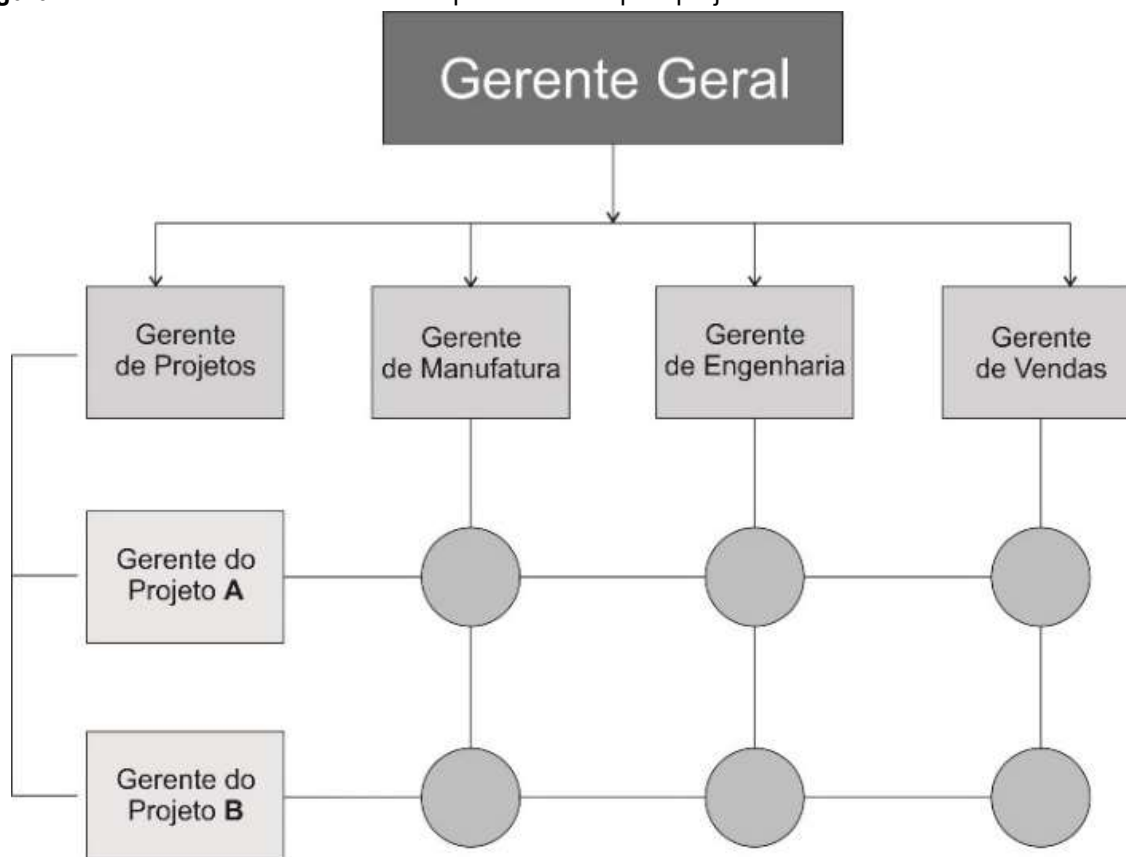
Dessa forma, esse tipo de estrutura é mais indicado às organizações mais complexas, que envolvem diversas operações, que se estendem por muitos produtos, territórios, clientes e processos de trabalho.

4.3. Estruturas Matriciais

A estrutura matricial, por sua vez, chamada de organização matricial, combina as estruturas funcional e divisional já abordadas, mostrando-se uma tentativa de obter as vantagens e minimizar as desvantagens de cada uma delas. Isso pode ser alcançável na estrutura matricial com o uso de equipes multifuncionais para dar suporte a produtos, projetos ou programas específicos (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 222 e 223).

Conforme ilustrado na Figura 4, os colaboradores em uma estrutura matricial fazem parte de pelo menos dois grupos formais simultaneamente – um grupo funcional e uma equipe de produto, programa ou projeto, se reportando a dois gestores (um pertencente à função e outro à equipe) (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 222 e 223).

Figura 4. Estrutura matricial em uma empresa de múltiplos projetos.



Fonte: adaptado pelo autor de Schermerhorn JR. (2007, p. 223).

Esse tipo de estrutura organizacional conquistou uma posição importante no ambiente de trabalho, com aplicações em cenários tão diversos quanto aos da indústria, como, por exemplo, aeroespacial, eletrônica, farmacêutica, de serviços, como, bancos, corretoras de valores, comércio, profissional, como, contabilidade, propaganda, advocacia, além de outros setores sem fins lucrativos, como, administração municipal, estadual e federal, agências governamentais, hospitais e universidades (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 223).

São encontradas também nas corporações multinacionais, locais que oferecem a flexibilidade necessária para tratar das diferenças regionais, bem como das necessidades de produtos, programas ou projetos múltiplos. A principal contribuição das estruturas matriciais para o desempenho da organização está nas equipes multifuncionais cujos membros trabalham em estreita colaboração para a troca de experiências e informações oportunas para a resolução de problemas (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 223).

Segundo Schermerhorn JR. (2007, p. 223), as suas vantagens podem ser:

- Melhor cooperação entre as funções;
- Melhoria na tomada de decisões em equipe, onde as melhores informações estão disponíveis;
- Maior flexibilidade no acréscimo, remoção ou mudança das operações para atender demandas mutáveis;
- Melhor serviço ao cliente, já que sempre existe um gerente de programa, produto ou projeto bem informado e disponível para responder às perguntas;
- Melhor prestação de contas através dos gerentes de programa, produto ou projeto;
- Melhoria na gestão estratégica, já que a alta gerência deixa de se ocupar com a resolução de problemas pouco importantes e passa a concentrar seu tempo em questões estratégicas.

Schermerhorn JR. (2007, p. 223) ainda cita as desvantagens desse tipo de estrutura, que pode englobar:

- O sistema de dois gestores é suscetível a conflitos de poder, já que supervisores funcionais e líderes de equipe competem pelo exercício da autoridade;
- Criação de uma confusão de tarefas e um conflito entre as prioridades de trabalho;
- Reuniões de equipe têm um grande dispêndio de tempo;
- As equipes podem acabar criando “panelinhas”, ou fortes vínculos de lealdade, causando a perda do enfoque em metas organizacionais mais amplas;
- Exigências de se acrescentar líderes de equipe a uma estrutura matricial podem resultar em um aumento nos custos.

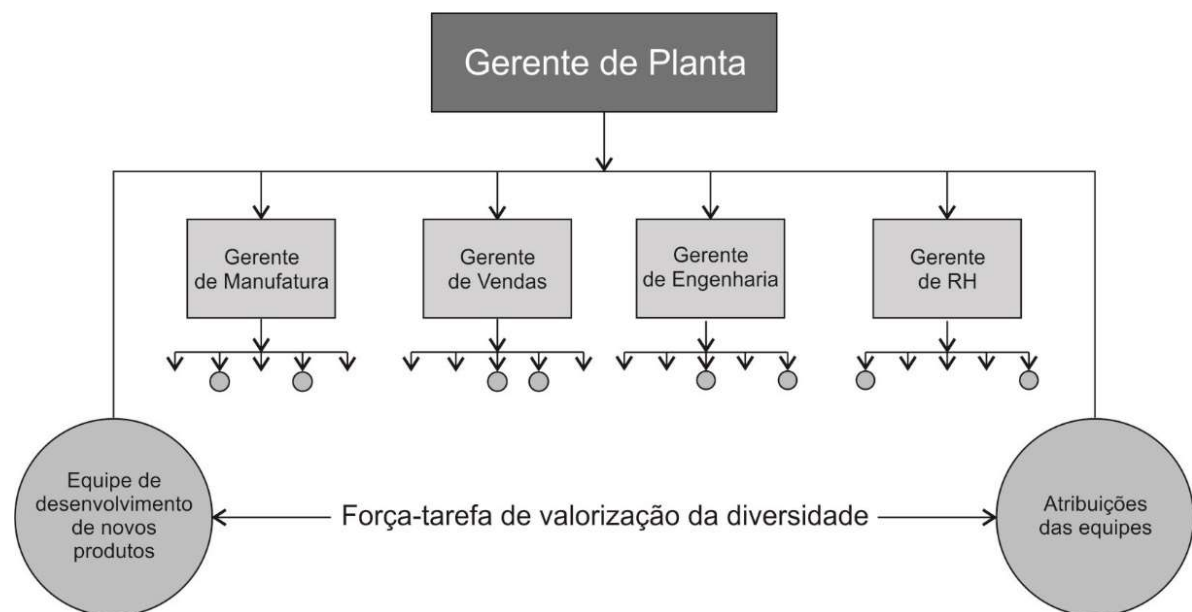
De modo geral, a estrutura matricial pode ser considerada dentre as citadas, até o momento, aquela que melhor se adequa a uma empresa de características como a aceleradora.

4.4. Estruturas de Equipe

As empresas que seguem o modelo de estruturas de equipe usam tanto equipes permanentes como temporárias para resolver problemas, completar projetos especiais e executar as tarefas do dia a dia. Como se pode verificar na Figura 5, elas são, com frequência, formadas por equipes multifuncionais compostas por membros provenientes de diferentes áreas de responsabilidade. A intenção é romper as barreiras funcionais dentro da organização e criar relações laterais mais eficazes para a resolução de problemas e melhoria do desempenho do trabalho (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 223 e 224).

Costumam ser também equipes de projeto, reunidas para uma tarefa ou projeto em particular e que se dispersam por ocasião de sua conclusão. O intuito é reunir rapidamente pessoas com os talentos necessários e focar seus esforços de forma intensiva na resolução de um problema ou para obter vantagem com alguma oportunidade especial (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 223 e 224).

Figura 5. Como uma estrutura em equipe utiliza equipes multifuncionais para a melhoria dos relacionamentos laterais.



Fonte: adaptado pelo autor de Schermerhorn JR. (2007, p. 224).

Para Schermerhorn JR. (2007, p. 224), as potenciais vantagens desse modelo estrutural são:

- Eliminação das dificuldades existentes com a comunicação e tomada de decisão;
- A designação de equipes ajuda a derrubar as barreiras entre os departamentos operacionais, já que pessoas de diferentes áreas da organização precisam se conhecer;
- Elevação da moral;
- As pessoas que trabalham em equipe costumam experimentar um grande senso de envolvimento e identificação, aumentando seu entusiasmo pelo trabalho;
- Em razão das equipes concentrarem e compartilharem conhecimento e experiências em problemas específicos, elas podem também acelerar as decisões e melhorar a qualidade em diversas situações.

Por outro lado, podem ocorrer desvantagens, como o conflito de lealdade por pessoas tanto na designação da equipe como das funções; questões de administração do tempo em reuniões; o modo como os membros da equipe gasta seu



tempo juntos depende da qualidade das relações interpessoais, dinâmica do grupo e gestão da equipe (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 224).

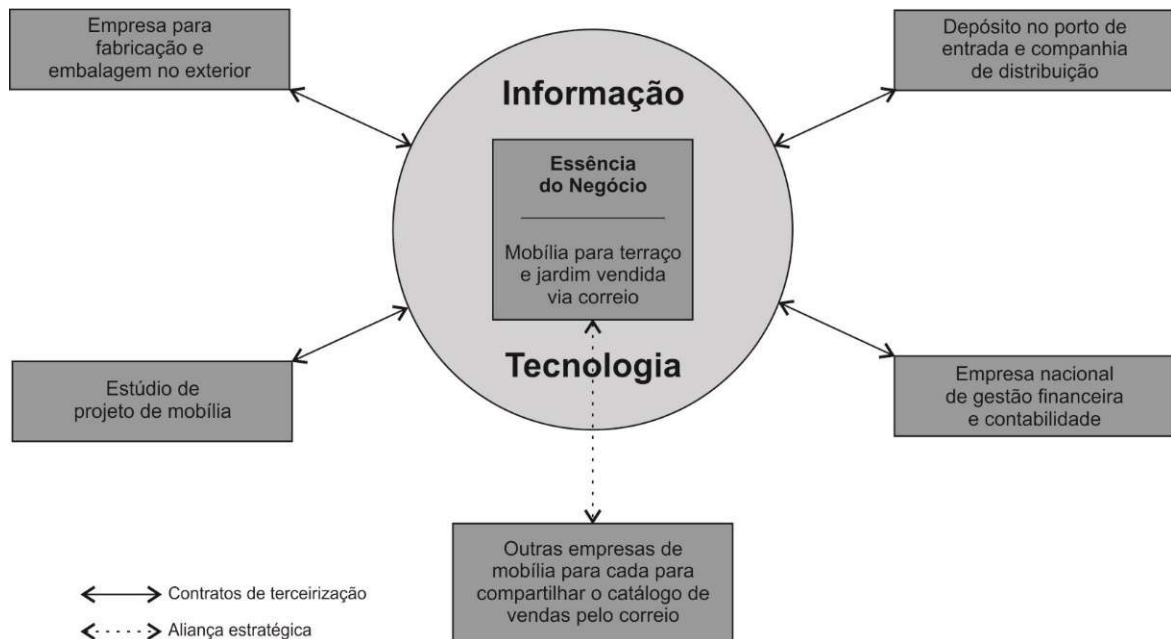
Tal como a estrutura de equipe também apresenta benefícios em sua adoção para o modelo de negócios de uma aceleradora. Equipes multifuncionais facilitarão o trabalho nos processos de aceleração, uma vez que demandarão conhecimentos e experiências complementares dos colaboradores para assim capacitar adequadamente os empreendedores inseridos na aceleração de seus negócios.

4.5. Estruturas em Rede

As empresas que utilizam uma estrutura em rede operam com um elemento central ligado por meio de rede de relacionamento a terceirizados e fornecedores de serviços essenciais. No antigo modelo as organizações tinham tudo. No modelo novo elas devem possuir apenas os componentes mais essenciais e buscar alianças estratégicas e a terceirização para obterem o resto. A aliança estratégica será uma estratégia de cooperação por meio da qual os parceiros fazem aquilo que agrega valor mútuo para ambos. A terceirização ou *outsourcing* é a contratação de determinadas funções da empresa para serem executadas por fornecedores externos. A exemplo, um banco pode contratar empresas locais para cuidarem da correspondência, do café e de serviços jurídicos (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 225).

A organização é pequena, formada por um número relativamente pequeno de colaboradores trabalhando em tempo integral nas atividades essenciais em sua rede central, como pode ser visualizado a seguir na Figura 6. Além deles, existe uma rede estruturada de relações com parceiros e fornecedores terceirizados mantida em operação pelo que há de mais moderno em tecnologia da informação (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 226).

Figura 6. Uma estrutura em rede para uma empresa de varejo baseada na Internet.



Fonte: adaptado pelo autor de Schermerhorn JR. (2007, p. 226).

As vantagens deste modelo de acordo com Schermerhorn JR. (2007, p. 226), são:

- Utilização de tecnologia de ponta;
- São enxutas e funcionais;
- Ajudam a permanecerem competitivas, em termos de custos, por meio da redução das despesas gerais e do aumento da eficiência operacional;
- Os conceitos de rede permitem que as organizações empreguem estratégias de terceirização e contratem funções de negócio especializadas em vez de manterem uma equipe em tempo integral para executá-las;
- A tecnologia da informação torna mais fácil o gerenciamento desses contratos e alianças de negócios, mesmo isso sendo feito a grande distância.

Em contrapartida, Schermerhorn JR. (2007, p. 226) observa que as potenciais desvantagens estão principalmente concentradas em:

- Exigência de novas responsabilidades de gestão;
- Quanto mais complexo o negócio ou a missão da organização, mais complicada a rede de contratos e alianças que deve ser mantida;
- Se uma parte da rede para ou falha em cumprir seu papel todo o sistema sofre as consequências;
- Existência da possibilidade de perda de controle sobre as atividades contratadas e de falhar o desenvolvimento da lealdade entre os fornecedores terceirizados utilizados com menor frequência do que aqueles cujo trabalho é permanente.



Esse modelo de estrutura organizacional apresenta vantagens estratégicas interessantes para diversos tipos de empresas. Mesmo para uma aceleradora de empresas de base tecnológica, pode ser de relevância a adoção desse modelo. Porém, deve atentar-se à estruturação dos contratos com os parceiros fornecedores de serviços, pois, no processo de aceleração, envolverá diretamente a estruturação de um novo negócio, tecnologia ou empresa, e selecionar um terceirizado inadequado para o tipo de serviço necessário, pode acarretar problemas irreversíveis no processo de aceleração.

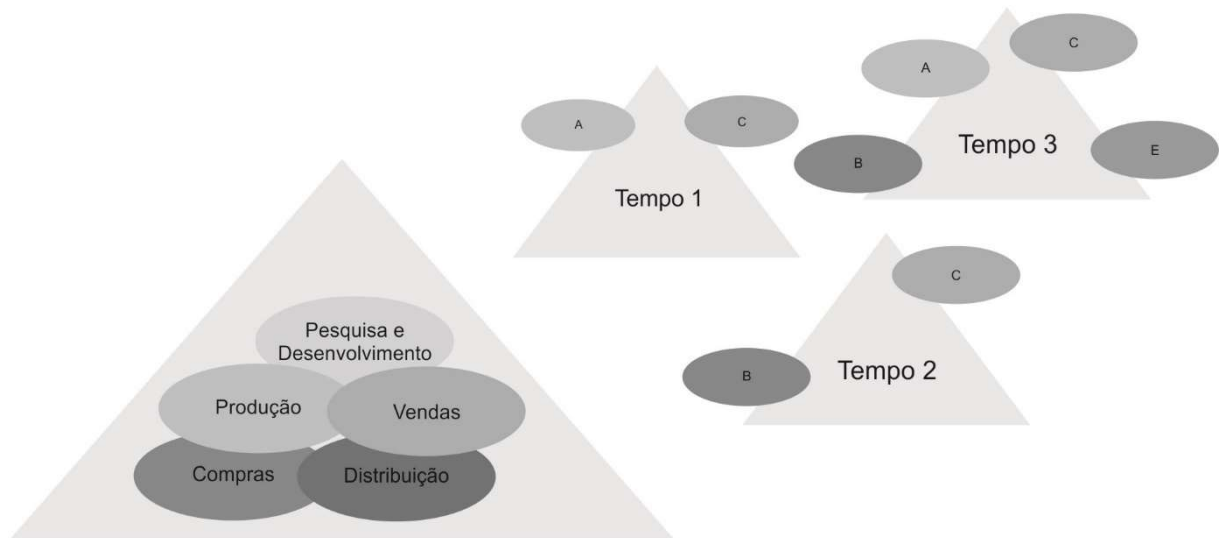
4.6. Organizações Sem Fronteiras

Nos dias atuais é normal se falar na criação de uma organização sem fronteiras, que elimine as fronteiras internas entre os subsistemas e as fronteiras externas com o ambiente externo. Esse modelo de estrutura organizacional pode ser visto como uma combinação das estruturas de equipe e de rede com o acréscimo da transitoriedade. Na organização, o trabalho em equipe e a comunicação – espontânea, conforme a necessidade, e intensa – substituem as linhas formais de autoridade (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 227).

Sua característica é a ausência de fronteiras que tradicional e estruturalmente separam os membros da organização uns dos outros. No contexto externo, as necessidades da organização são atendidas por um misto de contratos de terceirização e alianças operacionais que se formam e dissolvem à medida que as circunstâncias vão mudando. Uma imagem que registrasse a configuração dos relacionamentos externos atuais seria diferente da mesma imagem tirada amanhã, já que sua forma se ajusta naturalmente às novas pressões e circunstâncias. Na Figura 7 é possível notar como a ausência de barreiras internas e externas ajuda as pessoas a trabalharem de maneira ágil e flexível, sem fronteiras (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 227).

Figura 7. A organização sem fronteiras elimina barreiras internas e externas.

Fronteiras externas variam enquanto as alianças mudam com a mudança das necessidades/opportunidades



Fronteiras internas são eliminadas enquanto as pessoas trabalham juntas conforme a necessidade

Fonte: adaptado pelo autor de Schermerhorn JR. (2007, p. 227).

As principais exigências das organizações sem fronteiras são a ausência de hierarquia, a delegação de poder para os membros das equipes, a utilização de tecnologia e a aceitação daquilo que é temporário. O trabalho será executado por pessoas que recebem autoridade para fazê-lo e que se reúnem voluntária e temporariamente para aplicar sua experiência a execução de uma tarefa, reunir experiência adicional de quaisquer fontes necessárias para desempenhá-la e permanecer juntas apenas o tempo que durar a tarefa na forma do trabalho que está sendo processado (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 227).

O foco é colocado no talento para a execução da tarefa. Há suposição de que pessoas revestidas de poder e autoridade, trabalhando juntas sem restrições burocráticas, podem realizar grandes coisas. Espera-se que esse tipo de cenário de trabalho encoraja a criatividade, qualidade, oportunidade e flexibilidade, ao mesmo tempo em que reduz as ineficiências e aumenta a velocidade (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 227).

Na interface entre organização e ambiente, as operações sem fronteiras surgem com um formato especial às vezes chamado de **organização virtual**. Trata-se de uma organização que opera em uma rede mutável de alianças externas engajadas, conforme a necessidade, por meio da utilização da TI e da Internet. As fronteiras que tradicionalmente separam uma empresa de seus fornecedores, clientes

e até dos competidores são em grande parte eliminadas, temporariamente, para uma determinada transação ou objetivo de negócio (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 227).

Quando o trabalho está completo, a aliança aguarda até ser novamente chamada à ação. A organização virtual opera desse modo, com o misto de alianças mobilizadas em constante mudança e mantendo uma coligação expansível de potenciais alianças sempre prontas para serem convocadas quando necessário (SCHERMERHORN JR., 2007, p. 227).

Esse modelo de estrutura organizacional se apresenta de forma demandante de alta tecnologia e de alianças consistentes para seu funcionamento. Não havendo hierarquia, ela depende essencialmente da comunicação da empresa com sua rede estratégica de alianças, fornecedores para executar seus trabalhos.

Da mesma forma que se formam hoje uma equipe para execução de um trabalho, amanhã essa equipe não existe mais, sendo formada novas equipes para soluções de novos problemas, ou construção de novos trabalhos.

Nesse sentido, para estruturar uma aceleradora de empresas de base tecnológica, cujo essência é acelerar novos empreendimentos para alavancagem de mercado, esse modelo se adotado, deverá ser muito bem estruturado/organizado na organização, pois os serviços e produtos a serem empregados nos processos de aceleração e posteriormente no programa de pós-aceleração demandarão mais tempo de execução; a exemplo, um programa de aceleração dura em média 6 a 12 meses para sua conclusão e o de pós-aceleração pode durar até 5 anos.

4.7. Características, Vantagens e Desvantagens de cada Modelo.

Quanto as tipologias de estruturas organizacionais existentes, citadas nos itens anteriores, no Quadro 2 será possível verificar um resumo das características, vantagens e desvantagens de cada uma, conforme abordado pelo autor John R. Schermerhorn Jr.

Quadro 2. Tipologia de Estruturas Organizacionais.

TIPO DE ESTRUTURA	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
ESTRUTURAS FUNCIONAIS	Funcionam bem em pequenas organizações que produzem apenas um	Economia de escala com o uso eficiente de recursos;	Dificuldades na detecção de responsabilidades para questões como contenção de custos, qualidade de



	ou poucos produtos ou serviços	<p>Designação das tarefas de acordo com a especialização e treinamento;</p> <p>Alta qualidade na resolução de problemas técnicos;</p> <p>Treinamento aprofundado e desenvolvimento de habilidades dentro das funções;</p> <p>Definição clara das carreiras dentro das funções.</p>	<p>produtos ou serviços, cronogramas e inovações;</p> <p>Uma preocupação significativa é com a falta de comunicação, de coordenação e de resolução de problemas entre as funções.</p>
ESTRUTURAS DIVISIONAIS	<p>As estruturas divisionais são comuns nas organizações complexas com diferentes operações que se estendem por muitos produtos, territórios, clientes e processos de trabalho.</p>	<p>Maior flexibilidade na resposta às mudanças do ambiente;</p> <p>Melhor coordenação entre os departamentos funcionais;</p> <p>Pontos de responsabilidade bem definidos para a entrega de produtos ou serviços;</p> <p>Especialização com foco em clientes, produtos e regiões específicas;</p> <p>Maior facilidade de redimensionamento, com acréscimo ou eliminação de divisões</p>	<p>Reduzir a economia de escala e aumentar os custos por meio da duplicação de recursos e dos esforços utilizados nas divisões;</p> <p>Criar rivalidade prejudiciais com a competição gerada, entre as divisões, tanto por recursos quanto pela atenção da alta gerencia;</p> <p>Por priorizarem as necessidades da divisão em detrimento das metas da organização como um todo</p>
ESTRUTURAS MATRICIAIS	<p>Combina as estruturas funcional e divisional já abordadas. Mostrando-se uma tentativa de obter as vantagens e minimizar as desvantagens de cada uma delas. Isso pode ser alcançável na estrutura matricial com o uso de equipes multifuncionais para dar suporte a produtos, projetos ou programas específicos.</p>	<p>Melhor cooperação entre as funções;</p> <p>Melhoria na tomada de decisões em equipe, onde as melhores informações estão disponíveis;</p> <p>Maior flexibilidade no acréscimo, remoção ou mudança das operações para atender demandas mutáveis;</p> <p>Melhor serviço ao cliente, já que sempre existe um gerente de programa, produto ou projeto bem informado e disponível para responder às perguntas;</p> <p>Melhor prestação de contas através dos gerentes de programa, produto ou projeto;</p> <p>Melhoria na gestão estratégica, já que a alta gerência deixa de se ocupar com a resolução de problemas pouco importantes e passa a concentrar seu tempo em questões estratégicas.</p>	<p>O sistema de dois gestores é suscetível a conflitos de poder, já que supervisores funcionais e líderes de equipe competem pelo exercício da autoridade;</p> <p>Criação de uma confusão de tarefas e um conflito entre as prioridades de trabalho;</p> <p>Reuniões de equipe têm um grande dispêndio de tempo;</p> <p>As equipes podem acabar criando "panelinhas", ou fortes vínculos de lealdade, causando a perda do enfoque em metas organizacionais mais amplas;</p> <p>Exigências de se acrescentar líderes de equipe a uma estrutura matricial podem resultar em um aumento nos custos.</p>
ESTRUTURAS DE EQUIPE	<p>As empresas que seguem o modelo de estruturas de equipe usam tanto equipes permanentes como temporárias para resolver problemas, completar projetos especiais e executar a tarefas do dia a dia</p>	<p>Eliminação das dificuldades existentes com a comunicação e tomada de decisão;</p> <p>A designação de equipes ajuda a derrubar as barreiras entre os departamentos operacionais, já que pessoas de diferentes áreas da organização precisam se conhecer;</p>	<p>O conflito de lealdade por pessoas tanto na designação da equipe como das funções;</p> <p>Questões de administração do tempo em reuniões;</p> <p>O modo como os membros da equipe gasta seu tempo juntos depende da</p>



		<p>Elevação da moral;</p> <p>As pessoas que trabalham em equipe costumam experimentar um grande senso de envolvimento e identificação, aumentando seu entusiasmo pelo trabalho;</p> <p>Em razão das equipes concentrarem e compartilharem conhecimento e experiências em problemas específicos, elas podem também acelerar as decisões e melhorar a qualidade em diversas situações.</p>	<p>qualidade das relações interpessoais, dinâmica do grupo e gestão da equipe.</p>
ESTRUTURAS EM REDE	<p>As empresas que utilizam uma estrutura em rede operam com um elemento central ligado por meio de rede de relacionamento a terceirizados e fornecedores de serviços essenciais</p>	<p>Utilização de tecnologia de ponta;</p> <p>São enxutas e funcionais;</p> <p>Ajudam a permanecerem competitivas, em termos de custos, por meio da redução das despesas gerais e do aumento da eficiência operacional;</p> <p>Os conceitos de rede permitem que as organizações empreguem estratégias de terceirização e contratem funções de negócio especializadas em vez de manterem uma equipe em tempo integral para executá-las;</p> <p>A tecnologia da informação torna mais fácil o gerenciamento desses contratos e alianças de negócios, mesmo isso sendo feito a grande distância.</p>	<p>Exigência de novas responsabilidades de gestão;</p> <p>Quanto mais complexo o negócio ou a missão da organização, mais complicada a rede de contratos e alianças que deve ser mantida;</p> <p>Se uma parte da rede para ou falha em cumprir seu papel todo o sistema sofre as consequências;</p> <p>Existência da possibilidade de perda de controle sobre as atividades contratadas e de falhar o desenvolvimento da lealdade entre os fornecedores terceirizados utilizados com menor frequência do que aqueles cujo trabalho é permanente.</p>
ORGANIZAÇÕES SEM FRONTEIRAS	<p>Esse modelo de estrutura organizacional pode ser visto como uma combinação das estruturas de equipe e de rede com o acréscimo da transitoriedade. Na organização, o trabalho em equipe e a comunicação – espontânea, conforme a necessidade, e intensa – substituem as linhas formais de autoridade.</p>	<p>As principais exigências das organizações sem fronteiras são a ausência de hierarquia;</p> <p>A delegação de poder para os membros das equipes;</p> <p>Utilização de tecnologia;</p> <p>Aceitação daquilo que é temporário.</p>	<p>Demandante de alta tecnologia;</p> <p>Alianças consistentes para seu funcionamento.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em SCHERMERHORN JR., (2007, p. 220 – 227)

5. PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA ACELERADORA DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

Neste capítulo será o momento de desenvolver a proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica. Com objetivo de responder à questão: “Qual a estrutura organizacional mais condizente com o modelo de negócios de uma aceleradora de empresas de base tecnológica?”.

Uma empresa é um sistema de recursos que busca alcançar objetivos, utilizando o processo de planejamento, será definido quais objetivos se pretende alcançar e quais recursos pretende aplicar no dia a dia da organização. Existindo a necessidade de um processo de organização para a definição das atividades e de como serão realizadas, por meio de utilização de recursos (MAXIMIANO, 2000, p. 265).

Para tanto, o processo de organizar ou processo de organização, cria uma estrutura dinâmica e estável que definirá o trabalho das pessoas, como indivíduos ou integrantes de grupos, devem realizar. Para tal estrutura é dado o nome de estrutura organizacional (MAXIMIANO, 2000, p. 265).

Segundo Gomes e Morgado (2012, p. 181), a definição de estrutura organizacional é:

[...] a representação de como as atividades de uma organização são divididas e de como se desenvolvem. A estrutura organizacional pode ser formal ou informal e, em seu modelo mais usual, apresenta-se em três níveis hierárquicos básicos, quais sejam: o nível estratégico, que compreende a direção da organização; o nível tático, composto pela média gerencia ou gerentes intermediários; e o nível operacional, também conhecido como “chão de fábrica”, composto pela maioria dos funcionários ligados às áreas técnica, administrativa e operacional. É certo que não existe uma estrutura organizacional completamente acabada, uma vez que ela se adapta o tempo todo, às necessidades dos ambientes, sujeito a mudanças constantes em função do mercado. Outra questão a se levar em conta é que nem toda estrutura organizacional possui uma representação visível através do organograma, já que em muitos casos ele existe, apenas, na cabeça dos seus dirigentes.

Toda organização tem uma estrutura organizacional, desde grandes empreendimentos, de estruturas complexas, explícitas e formalizadas, às pequenas e micros empresas, com esquemas simples para definição de quem realiza ou é responsável por tal atividade. Sendo a estratégia pela qual a organização mobiliza seus recursos, de forma a construir uma estrutura organizacional eficaz, focada na

realização dos objetivos traçados, o gestor deve levar em conta diversos fatores internos e externos e dependendo do comportamento de tais fatores, modificar sua estrutura, a fim de ajustar-se a novas circunstâncias de mercado (MAXIMIANO, 2000, p. 265).

Os autores Vasconcellos e Hemsley (2011, p. 3) ainda definem a estrutura de uma organização como:

[...] o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais. [...].

Assim, não diferente de qualquer outra organização empresarial, uma aceleradora tem por necessidade primordial se organizar interna e externamente. Definir seus objetivos, estratégias, desenhar sua estrutura, contratar pessoal, criar departamentos, estabelecer parcerias, delimitar a forma de comunicação, definir o processo de gestão do conhecimento, entre outras necessidades. Todo um conjunto de processos para se organizar internamente, para atender a sua demanda de como se estabelecer, estruturalmente, para ofertar conteúdo, conhecimento e mentoria¹⁰ adequada e de qualidade, para capacitar empreendedores que buscam em um programa de aceleração, o crescimento rápido de seus negócios.

Na gestão da inovação, uma aceleradora deve se estruturar de tal forma que venha a considerar hábitos, cultura, habilidades e expectativas de seus gestores, colaboradores, parceiros e clientes, bem como suas habilidades técnicas e capacidade de mobilizar ativos tangíveis e intangíveis. Pois todos são limitados pela força de trabalho da organização, pelas condições econômicas, políticas de desenvolvimento que envolvem o ecossistema ao qual estão inseridos (SPINOSA; SCHLEMM; REIS, 2015, p. 396).

¹⁰ **Mentoria ou Mentoring (termo inglês):** normalmente traduzido como "tutoria", "mentoria", "mentorado" ou "apadrinhamento". O mentoring é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente. O mentor é um guia, um mestre, conselheiro, alguém que tem vasta experiência profissional no campo de trabalho da pessoa que está sendo ajudada. O mentoring inclui conversas e debates acerca de assuntos que não estão necessariamente ligados ao trabalho. Este processo possibilita o aprendizado e consequente desenvolvimento na carreira do profissional mais jovem. **Fonte:** Significados. **O que é Mentoring.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/mentoring>>. Acesso em 01 ago. 2018.



Uma vez que as aceleradoras oferecem programas apoiadores de empresas nascentes durante um período limitado de tempo, por meio de mecanismos articulados para aumentar a velocidade das interações com o mercado, buscam ajudar negócios inovadores a se adaptarem e sobreviver em um mercado competitivo (FLOR; TEIXEIRA, 2016, p. 3).

Ainda para Flor e Teixeira (2016, p. 3), as aceleradoras são compostas por empreendedores experientes que dão suporte financeiro, técnico, gestão, rede de contatos e networking através de prestação de serviços de consultoria e mentoria. Através de uma abordagem com dinâmicas intensas que visam nutrir empreendimentos inovadores e agregar valor para as *startups*.

Esse investimento indireto realizado nas empresas de base tecnológica durante o processo de aceleração é mais relevante se comparado ao investimento financeiro, diferente do que é suposto pelos empreendedores, já que este proporcionará a capacitação e qualificação da empresa, preparando-a para o investimento.

Diante desse cenário, uma aceleradora representa um habitat de inovação, que tem por foco disseminar e fomentar a inovação e o conhecimento em organizações iniciantes no mercado, as *startups*.

Dessa forma, sua estrutura organizacional deve ser composta de forma dinâmica e enxuta, departamentos ou setores chaves definidos por projeto ou edital de aceleração, e alinhados às necessidades das empresas e empreendedores que irão acompanhar no programa de aceleração. Uma estrutura organizacional que propicie a comunicação interna e externa de forma ágil e eficaz, permitindo aos envolvidos (equipes de colaboradores e parceiros) realizarem suas atividades sem imprevistos ou desencontro de informações, minimizando desta forma o retrabalho, erros ou falhas no processo.

A estrutura organizacional será responsável pela organização das relações hierárquicas, procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012, p. 309). Assim, o(s) empreendedor(es) que tem por desejo a abertura de uma aceleradora, deve(m) prezar a relação entre estratégia empresarial e estrutura organizacional.

Em outras palavras, dependendo da estratégia definida para o início das atividades da empresa deve-se pensar e constituir uma estrutura organizacional sustentável, que irá se adequar às suas necessidades para alcançar os resultados



planejados e alinhados às estratégias de médio e longo prazo. Um modelo de estrutura simples na qual sócios serão os gestores na tomada das decisões e supervisionarão as atividades, enquanto os colaboradores servirão como extensão da autoridade dos gestores, com trabalho ativo e diário em seu negócio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012, p. 313).

Nesse sentido, é importante a participação ativa dos sócios, cada qual com sua especialidade e conhecimento para não apenas conduzir a aceleradora inicialmente, mas também para compartilhar seu conhecimento e experiência, em um processo de mentoria constante para com as empresas e empreendedores em processo de aceleração. Pois, eles dependem de tal conhecimento para se desenvolverem rapidamente – objetivo chave de uma aceleradora.

Com o passar do tempo, conforme o crescimento da organização, o(s) gestor(es) deverá(ão) observar a necessidade de ampliar sua estrutura organizacional, inserir novos níveis hierárquicos, revisar o fluxo de comunicação, entre outros parâmetros pautados na evolução do negócio. Em síntese, rever as estratégias e alinhar sua estrutura frente a nova realidade, ou mesmo modificar para outro modelo de estrutura organizacional mais adequado à nova realidade.

A palavra chave para o trabalho desenvolvido em uma aceleradora é a inovação¹¹. Trata-se de um ambiente essencialmente focado no desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica, para esta avançar e crescer rapidamente com seu produto ou serviço no mercado.

Nesse cenário, sua estrutura organizacional precisa estar alinhada a um ambiente propício e estimulador para a troca de conhecimentos e experiências entre gestores, colaboradores, parceiros, mentores e empreendedores em fase de aceleração. Um habitat estimulador para o desenvolvimento da inovação, dos negócios em processo de aceleração.

Para tanto, um modelo de estrutura organizacional que se apresenta alinhado às necessidades estruturais de uma aceleradora, devido a sua essência e características, é o modelo: **estrutura de equipe** ou como também é conhecido **estrutura inovativa**.

¹¹ Inovação é o processo de criação de um produto comercial a partir de uma invenção. A inovação começa após uma invenção ser escolhida para desenvolvimento. Assim, uma invenção cria algo novo, enquanto uma inovação põe algo novo em uso. Da mesma forma, critérios técnicos são utilizados para determinar o sucesso de uma invenção, enquanto critérios comerciais são utilizados para determinar o sucesso de uma inovação. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012, p. 373).

Tal modelo tem características inversas àquelas apresentadas pelas organizações tradicionais. Seu modelo é caracterizado, em linhas gerais, por: baixo nível de formalização; utilização de formas avançadas de departamentalização; multiplicidade de comando; diversificação elevada; comunicação horizontal e diagonal (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2011, p. 23). No Quadro 3 será possível notar características desse tipo de estrutura organizacional.

Quadro 3. Características das Estruturas Inovativas.

Baixo Nível de Formalização	Ambientes dinâmicos trazem tantos aspectos novos, que tornam inviável o detalhamento das atividades de cada função. O foco aqui é flexibilizar as ações do gerente, com um nível mais baixo de formalização.
Utilização de Formas Avançadas de Departamentalização	<ul style="list-style-type: none">- <i>Departamentalização por Centros de Lucro</i>: a empresa é dividida em “centros de lucro”, ou seja, em unidades com elevado grau de autonomia, cujos responsáveis agem como se fossem presidentes de empresas isoladas. A descentralização só não é total porque o sistema financeiro, as decisões estratégicas e as políticas físicas permanecem centralizadas. A divisionalização é feita em termos de produto, podendo ser adotado outros critérios.- <i>Departamentalização por Projetos</i>: as pessoas são agrupadas utilizando o critério do projeto no qual estão envolvidas. Cada projeto é como se fosse um “departamento temporário” cujo chefe é o gerente do projeto, cuja equipe é a equipe do projeto e que existe enquanto o projeto não termina. Há situações em que um especialista trabalha em dois ou mais projetos simultaneamente, prestando serviços dentro da sua área de conhecimento. Nessa estruturação, os colaboradores tendem a desenvolver aptidões mais diversificadas.- <i>Departamentalização Matricial</i>: utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de indivíduos. Em geral é uma combinação entre os tipos Funcional e Por Projetos ou Por Produtos, podendo ocorrer outras combinações.- <i>Estrutura Celular</i>: sua característica é a quase total ausência de estrutura e alta flexibilidade. Uma forma estrutural em que a informalidade é muito elevada. Sua existência só é viável em organizações pequenas, com clima humano favorável. Nessa estrutura não há chefes de departamentos e de setores, mas um grupo pouco estruturado que se divide em subgrupos para realizar as tarefas. O tamanho desses subgrupos tem variação por atividade e o líder de equipe era determinado pelas características da tarefa.- <i>Estrutura para “Novos Empreendimentos”</i>: atividades relacionadas à inovação devem ser separadas de atividades de rotina. Dessa forma, novos empreendimentos devem ter estruturas próprias. A exemplo: no momento que a nova inovação for aceita e a nova fábrica estiver em operação, o empreendimento deverá passar para a área operacional e o grupo de novos empreendimentos passará a se preocupar com a próxima inovação.
Multiplicidade de Comando	Ao avaliar os tipos de departamentalização voltados para a inovação, é possível observar que nem sempre é possível a manutenção do princípio da unidade de comando. Nessa estrutura há dupla ou mesmo múltipla subordinação, um profissional trabalha ao mesmo tempo em dois ou mais projetos, ficando subordinado aos seus respectivos líderes. Ao tempo de

	continuar vinculado à sua área técnica. Sendo a forma de se conseguir desenvolver um projeto integrado, envolvendo especialistas de várias áreas e, ao mesmo tempo, mantendo estes especialistas vinculados às suas áreas técnicas de tal forma a assegurar a manutenção da capacitação técnica da organização.
Diversificação Elevada	O profissional adequado para uma estrutura inovativa é aquele que conhece um número maior de áreas técnicas, embora não seja tão especializado em cada uma, sendo fundamental que conheça a inter-relação entre sua área e as demais, pois a alta taxa de mudança dificulta a especialização.
Comunicação Horizontal e Diagonal	Em estruturas inovativas, a tendência é utilizar a comunicação horizontal, aonde especialistas de áreas diferentes discutem problemas sem que a comunicação passe através dos níveis hierárquicos superiores. Nessa situação é importante a habilidade humana dos especialistas em interpretar cada situação e decidir se e quando o chefe deve ser consultado. Na comunicação diagonal, o especialista pode comunicar-se diretamente com um gerente de outra área, que pode ter nível hierárquico superior ao dele e mesmo superior ao nível do seu próprio chefe.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Vasconcellos e Hemsley (2011, p. 23 a 29)

Esse modelo de estrutura de equipe, segundo Chiavenato (2010, p. 113), possui como característica a ancoragem em coordenar e integrar, desmontando barreiras departamentais e descentralizando o processo decisório nas equipes. Dessa forma, há necessidade de que colaboradores possuam conhecimento tanto como especialistas, como também generalistas.

Por envolver toda a organização empresarial por meio de centros de lucro ou unidades de negócios geridas por equipes, é comum encontrar equipes auto gerenciadas, com total autonomia e liberdade. Os líderes das diversas equipes formam uma equipe – a equipe de líderes –, enquanto os executivos regionais, ou por projetos ou por centros de lucros, também participam de uma equipe (CHIAVENATO; 2010, p. 113).

Ainda, como citado anteriormente por Schermerhorn JR. (2007, p. 223), empresas que seguem o modelo de estruturas de equipe usam extensivamente tanto equipes permanentes como temporárias para resolver problemas, completar projetos especiais e executar as tarefas do dia a dia. Como se pode verificar na Figura 5 (na página 41), elas são com frequência formadas por equipes multifuncionais compostas por membros provenientes de diferentes áreas de responsabilidade. A intenção é romper as barreiras funcionais dentro da organização e criar relações laterais mais eficazes para a resolução de problemas e melhoria do desempenho do trabalho. Costumam ser também equipes de projeto, reunidas para uma tarefa ou projeto em particular e que se dispersam por ocasião de sua conclusão. Assim, reúne-se

rapidamente pessoas com os talentos necessários e foca seus esforços de forma intensiva na resolução de um problema ou para obter vantagem em alguma oportunidade especial.

A maior parte das organizações de tecnologia de ponta utilizam a estrutura por equipes auto gerenciadas, como as organizações mundiais Motorola, Saturn, Xerox e Chrysler. Já outras, estruturam seus projetos e atividades de pesquisa e desenvolvimento em torno de equipes, como a Fuji, HP e Boeing. Nessas empresas a equipe é transitória e dura enquanto durar o projeto ou a missão para a qual foi criada (CHIAVENATO, 2010, p. 113 e 114).

Para um projeto de “Aceleração”, haverá membros da equipe de *Mentoring*, que poderão também fazer parte da equipe de Rede de Especialistas, Capacitações ou Rede de Investidores e vice-versa. Essa composição pode ser observada na Figura 8. O importante é que os indivíduos podem participar simultaneamente de mais de uma equipe de trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

Figura 8. Estrutura Organizacional – Aceleração.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Chiavenato (2010).



Esse tipo de estrutura possui pontos fortes, segundo Chiavenato (2010, p. 114), tais como:

- Redução das barreiras entre departamentos e aumento do compromisso das pessoas pela maior proximidade entre elas.
- Mais flexibilidade da estrutura organizacional e menor tempo de reação aos requisitos do cliente e às mudanças ambientais, pois as decisões da equipe são mais rápidas por dispensas aprovação hierárquica.
- Participação das pessoas devido ao total envolvimento em projetos globais em vez de tarefas estreitas e monótonas do departamento. As tarefas são enriquecidas e ampliadas.
- Menores custos administrativos, pois a criação de equipes derruba a hierarquia, requerendo poucos gerentes para sua supervisão.

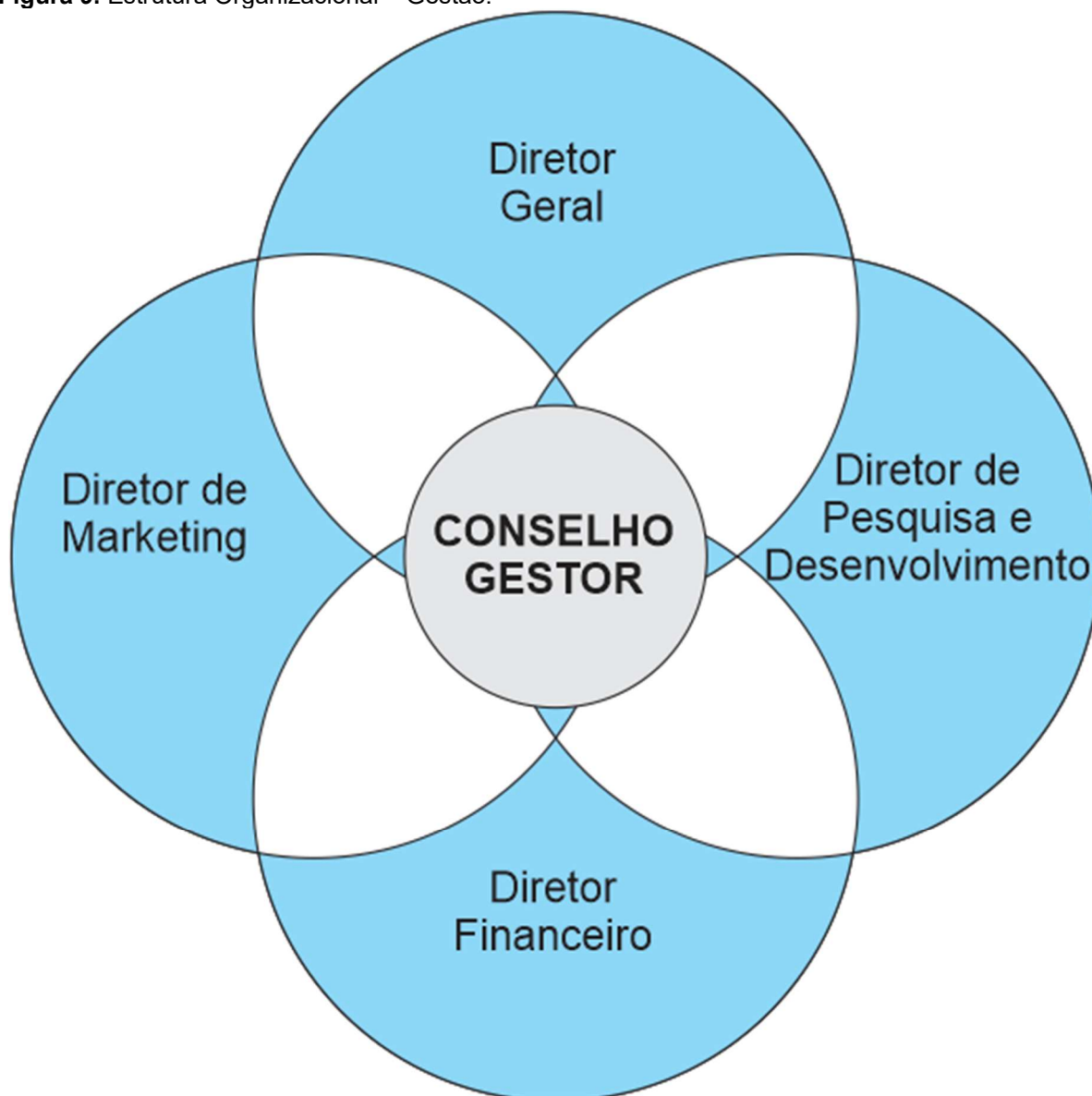
Contudo, há pontos frágeis que servem de atenção para os gestores, que têm de lidar no dia a dia da organização que utiliza este tipo de estrutura. Segundo Chiavenato (2010, p. 114), são estes pontos:

- Maior tempo despendido para a coordenação por meio de reuniões.
- Pode provocar descentralização exagerada e não planejada. Nem sempre os membros da equipe tomam decisões de acordo com os objetivos organizacionais ou departamentais por falta de noção corporativa e tendem a tomar decisões que são boas para a equipe, mas que podem ser más para a organização como um todo.

Para exemplificar uma estrutura de departamentalização da organização, tomando como composição societária de uma aceleradora composta por quatro¹² empreendedores sócios, cada um sendo membro do conselho gestor, além de exercer a função de diretor de uma divisão. Seguindo o modelo de estrutura organizacional inovativa/de equipe. Na Figura 9 será possível visualizar essa dinâmica entre conselho gestor e departamentos, sendo que cada um exercerá influência e contribuirá para o bom andamento da organização, focados nos resultados de cada unidade, possibilitando uma visão organizacional global. Dessa maneira, todos compreendem as peculiaridades de cada setor para juntos e em unidade alcançar metas e objetivos delimitados no planejamento estratégico da organização.

¹² Pode ocorrer outras configurações como: um proprietário e três diretores (funcionários), ou dois sócios e dois diretores (funcionários). Não há limite quanto a composição, o importante é dimensionar a integração entre os pares e sua atuação na organização.

Figura 9. Estrutura Organizacional – Gestão.



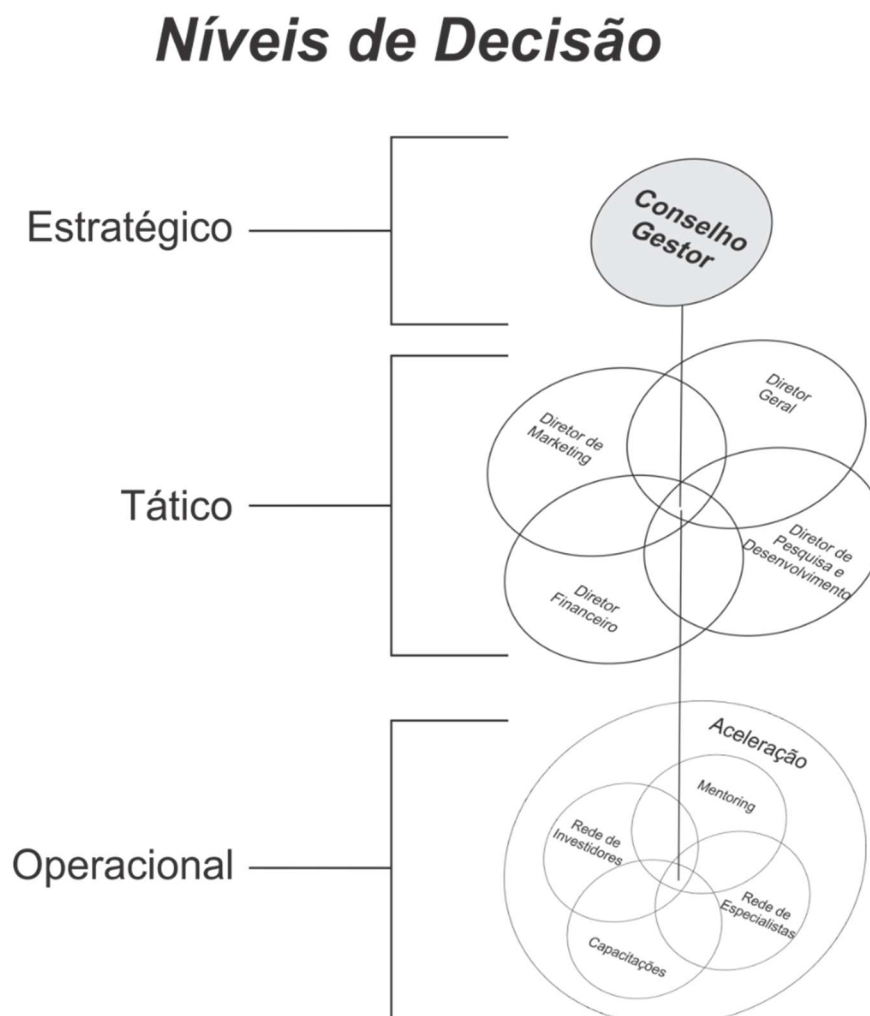
Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial Chiavenato (2010, p. 114).

Nesse organograma a divisão hierárquica segue o modelo estrutural de equipes (inovativa). As atividades chaves são distribuídas conforme conhecimento e atuação, e por tratar de organização em fase inicial será composto pelos sócios – que irão compor o conselho gestor e cada um assumirá uma diretoria – e alguns colaboradores efetivos.

O objetivo é conter custos e despesas para investimento e reinvestimento no crescimento da organização. Ainda, por tratar-se de um ambiente colaborativo, de troca de experiências e conhecimento, não há necessidade de grandes equipes ou grande volume de colaboradores.

O Conselho Gestor será responsável pela composição da estratégia organizacional. Isso está associado às grandes decisões, como, por exemplo, fechar parcerias com um concorrente, adquirir outra empresa, iniciar operações em outra localidade, construir sede e unidades operacionais, entre outros. Com influência de médio e longo prazo e por impactar a organização como um todo, tais decisões são contrapostas às decisões táticas e operacionais. Essas decisões táticas se dão a nível gerencial, consistindo em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas, definidas pela direção. Já as decisões operacionais representam a materialização das decisões estratégicas e táticas, engloba decisões cotidianas e seu impacto é de curto prazo (FERNANDES; BERTON, 2012, p. 6). Tal divisão, levando em conta o modelo proposto, pode ser melhor constatado na Figura 10.

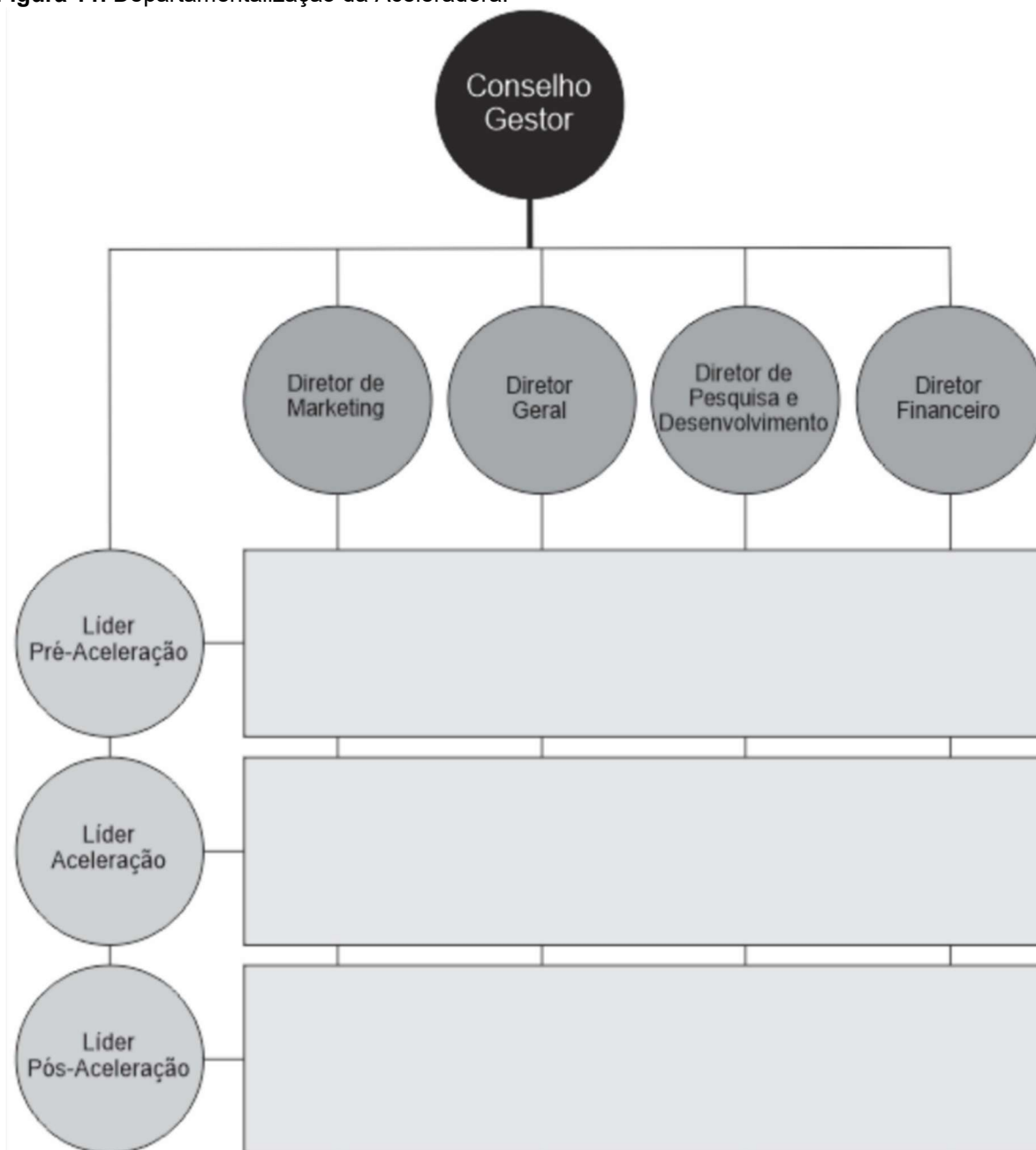
Figura 10. Estrutura Organizacional - Níveis Estratégicos.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Fernandes e Berton (2012, p. 6).

Neste sentido, a propósito de exemplificar a parte departamental envolvida na estrutura proposta, para sua melhor visualização da divisão desses departamentos em um formato matricial na Figura 11 será possível verificar o modelo estrutural sugerido, composto pelo Conselho Gestor, as Diretorias e as linhas de projetos, tais como: Pré-Aceleração, Aceleração e Pós-Aceleração.

Figura 11. Departamentalização da Aceleradora.



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Chiavenato (2010).

Na proposta de estrutura organizacional apresentada, cada departamento possuirá funções primordiais para o melhor desenvolvimento das atividades

delineadas no planejamento estratégico desenvolvido pelo Conselho Gestor. Cada um com responsabilidades perante a organização descritas a seguir no Quadro 4.

Quadro 4. Responsabilidades por Departamento.

DEPARTAMENTO	PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES
Conselho Gestor	<ul style="list-style-type: none">- Definir a Política, Missão, Visão, valores e a Cultura Organizacional.- Elaborar o Planejamento Estratégico.- Definição de produtos e serviços.- Gerenciar o Relacionamento com Stakeholders externos.- Definir público-alvo (empresas de base tecnológica) – área de atuação.- Definição da política de crescimento do negócio.
Diretor de Marketing	<ul style="list-style-type: none">- Marketing da Organização.- Análise de Mercado.- Avaliação de desempenho de todas as atividades da organização.- Assessoria de Imprensa.- Organização de Eventos.- Divulgação dos Editais – <i>Startups</i>, Investidores, Mentores, Consultores, Especialistas.- Acompanhamento das ações de marketing das aceleradas.
Diretor Geral	<ul style="list-style-type: none">- Gerenciar as operações internas da organização.- Responsável pela Gestão do Negócio.- Gestão de Recursos Humanos – Efetivos e Terceirizados.- Sistemas.- Serviços Jurídicos.- Serviços de Apoio.- Gerenciar a unidade e matérias da organização.- Gestão de Processos.- Gestão do desenvolvimento das empresas na fase de aceleração.- Gestão do desenvolvimento das empresas na fase de pós-aceleração.- Definição dos critérios para a saída da aceleradora da participação acionária da empresa acelerada.
Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar os Editais dos Projetos de Aceleração.- Definir e realizar a Prospecção de Empresas para Aceleração.- Definir os critérios de Seleção das Empresas.- Gestão do desenvolvimento das empresas na fase de pré-aceleração.- Análise da Maturidade das Empresas em Processo de Aceleração.- Gestão dos Mentores e Consultores.- Gestão dos Projetos.- Gerenciar cronograma dos projetos de Aceleração.- Definir as Capacitações e Consultorias para as Aceleradas.- Gerenciar as Capacitações às aceleradas.- Avaliar o desempenho das aceleradas e empreendedores participantes.- Definir prazos para a fase: Pré-Aceleração; Aceleração; Pós-Aceleração.- Selecionar as equipes que irão compor cada fase do projeto de aceleração.- Treinar colaboradores para o desenvolvimento dos projetos de aceleração.- Definir critérios de permanência das aceleradas no projeto de aceleração.
Diretor Financeiro	<ul style="list-style-type: none">- Gestão Financeira e Contábil da organização.- Estabelecer indicadores de desempenho.- Gestão da Sustentabilidade do Negócio.- Controladoria.- Auditoria Interna.- Orçamento.- Investimentos.- Gestão dos Investidores.- Auditoria das aceleradas na fase de pós-aceleração.
Líderes de Projetos	<ul style="list-style-type: none">- Acompanhar a evolução dos trabalhos de Pré-Aceleração, Aceleração e Pós-Aceleração.



- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">- Comunicar situações problema, necessidades ou particularidades ao Diretor de Aceleração.- Organizar os locais dos eventos e reuniões.- Auxiliar na condução dos eventos e reuniões. |
|--|---|

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Lacombe e Heilborn (2008, p. 72 a 81).

O Conselho Gestor será composto essencialmente pelos sócios proprietários, com a possibilidade futura de ampliação para sócios-investidores – no médio ou longo prazo, dependendo das estratégias adotadas no período.

Os diretores serão divididos por responsabilidades chave, por departamentos essenciais para o desenvolvimento tático do negócio; em uma estrutura organizacional composta por 4 diretores a divisão poderá ficar em: Diretor de Marketing; Diretor Geral; Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento; e Diretor Financeiro.

O Diretor de Marketing atuará na definição do planejamento estratégico da empresa, em definir e executar o plano de marketing, gerir a qualidade dos produtos e serviços, participar da definição de políticas de recursos humanos, comunicar-se primordialmente para disseminar informações ao público de interesse da empresa (CBO, 2010, p. 93).

O Diretor Geral irá assegurar o cumprimento da missão da empresa, estabelecendo estratégias operacionais, determinando política de recursos humanos, supervisionando os negócios da empresa. Responsável pela negociação de transferência de tecnologia, representando e preservando a imagem da empresa e participando ativamente em negociações que envolvem as diretrizes da organização (CBO, 2010, p. 73).

O Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento irá participar do desenvolvimento do planejamento estratégico, traçar as diretrizes científicas e tecnológicas, estabelecer as políticas de gestão de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Ainda irá promover a inovação tecnológica e científica, e coordenar a política de comunicação e divulgação na área de P&D para dar suporte à empresa no cumprimento de sua missão. Além de orientar e dirigir as equipes de P&D na execução do planejamento estratégico da organização (CBO, 2010, p. 99).

Essa diretoria estará diretamente ligada à prospecção de negócios e empresas para os projetos de aceleração e no desenvolvimento dos produtos e serviços a ser ofertados aos empreendedores e empresas de base tecnológicas candidatas – selecionadas no processo de prospecção. Dessa maneira irá conduzir o processo de seleção dos participantes, definindo os critérios de avaliação e



maturidade de cada participante, para alinhar com as estratégias da aceleradora, e selecioná-los adequadamente. Responsável ainda para seleção e treinamento de colaboradores, consultores, mentores e parceiros que irão compor as equipes de cada projeto de aceleração.

No projeto de pré-aceleração será o momento de selecionar empreendedores e empresas de base tecnológica que possuem produtos ou serviços promissores para alavancagem rápida no mercado.

Com protótipo pronto ou não, os selecionados participarão de uma fase de 3 meses para desenvolverem seus negócios. Aqueles que atingirem os critérios essenciais para permanência no programa de aceleração serão classificados para o projeto de aceleração.

No projeto de aceleração será o momento de ganhar mercado. Aqueles que chegarem nessa fase passarão por um período de 6 meses para amadurecer seus negócios e ganharem escalabilidade no mercado no qual estão inseridos. Isso envolverá estruturar produção, comercialização, logísticas, e todos os fatores necessários para o negócio atingir seu plano estratégico de curto prazo.

Nessa fase, aqueles que necessitarem de investimentos passarão por rodadas com investidores para apresentar seus negócios e, na sequência receberão o aporte financeiro necessário para o desenvolvimento da empresa em aceleração.

No projeto de pós-aceleração será o momento de as empresas do programa de aceleração caminharem por conta própria. Cada uma estrará preparada para comercializar seu produto ou serviço em seu mercado de atuação, sem a necessidade de acompanhamento constante da aceleradora.

Ainda assim ocorrerão encontros mensais para avaliação do desempenho das aceleradas pela aceleradora, para pontuar pontos positivos e os pontos de melhorias da trajetória do negócio. Ao mesmo tempo contribuirá para geração do relatório de acompanhamento a ser encaminhado aos investidores do negócio.

O Diretor Financeiro irá dirigir o fluxo financeiro da empresa, implementando o orçamento empresarial e administrando recursos humanos, controlando patrimônio, suprimentos e logística e supervisionando serviços complementares. Como também, coordenará os serviços de contabilidade e controladoria da aceleradora e elaborará o planejamento econômico/financeiro da empresa (CBO, 2010, p. 89).



Por fim, os Líderes de Projetos terão por responsabilidade a parte operacional da aceleradora, contribuindo para que toda a execução tática e estratégica seja realizada dentro do escopo definido pelo Conselho Gestor e pelos Diretores.

A função principal dos Líderes de Projetos será assemelhada à função de um Supervisor Administrativo, com responsabilidade de supervisionar rotinas administrativas, chefiar diretamente equipe de auxiliares, coordenar serviços gerais de cartório, transporte, limpeza, terceirizados, manutenção de equipamentos, mobiliário, instalações etc., administrar recursos humanos, bens patrimoniais e materiais de consumo, organizar documentos e correspondências, e gerenciar equipes, quando necessário. Assim como manter rotinas financeiras, verbas, contas a pagar, fluxo de caixa e conta bancária, emitindo e conferindo notas fiscais e recibos, prestando contas e recolhendo impostos (CBO, 2010, p. 691).

Desse modo, cada gestor e líder de projetos terá como base as suas funções, atividades centralizadoras e responsabilidades, essenciais para o fluxo de trabalho na aceleradora. Ainda, pela interação do ambiente proporcionado pela estrutura organizacional de equipe para condução dos trabalhos, tornará ágil o processo de tomada de decisões, da formulação das estratégias, do fluxo de informações, da troca de experiências, da gestão do conhecimento, entre outras vantagens.

Nessa perspectiva, as aceleradoras ao adotarem a estrutura organizacional de equipe deverão usar extensivamente tanto equipes permanentes como temporárias para resolver problemas, completar projetos especiais e executar tarefas do dia a dia.

Quanto aos projetos já mencionados desenvolvidos pelas aceleradoras, são centrados essencialmente em três linhas específicas: Pré-Aceleração; Aceleração; Pós-Aceleração.

Os gestores, também membros do conselho diretor, irão interagir constantemente com os colaboradores e parceiros para efetivamente dar andamento a esses projetos chaves da aceleradora.

No projeto de Pré-Aceleração será o momento de compor edital para seleção de empreendedores e empresas de base tecnológica, interessadas em alavancar seus negócios.

Na sequência é o momento de divulgação do edital, inscrições dos interessados, seleção daqueles que irão compor a turma de aceleração no ano, divulgação dos selecionados, convocação, assinatura do termo de pré-aceleração,



para enfim chegar no cronograma de desenvolvimento dos trabalhos de pré-aceleração.

Nessa fase, podendo ser aqui chamada de fase 1, os empreendedores e empresas de base tecnológica selecionados passarão por um período de aproximadamente 3 meses de desenvolvimento, sendo mensurado o desempenho de cada participante para, ao final, o conselho gestor selecionar aqueles que obtiverem melhores resultados.

Os selecionados da fase 1 irão prosseguir na caminhada de aceleração. Nesse momento inicia-se o projeto de aceleração, aqui identificado como fase 2. Os selecionados serão convocados para assinatura do termo de aceleração.

Nesta fase 2 será o momento de decolagem dos participantes no mercado ao qual estão inseridos. Momento de mentorias, consultorias, ajustes de produtos e serviços, alinhamento de comunicação, definição de estratégias de marketing e todo um conjunto de serviços proporcionados pela aceleradora para os acelerados. O objetivo é em um período de 6 meses preparar todas as empresas de base tecnológica aceleradas a estarem prontas para conquistarem seus mercados, prontas para crescer de forma sustentável.

A fase 2 é a mais delicada e determinante para a aceleradora, que envolverá o máximo da estrutura organizacional de equipe, pois contará com as equipes internas – diretores e colaboradores – e externas – mentores, consultores, parceiros –, todos interagindo com os acelerados para que cada um atinja o seu maior potencial.

Outro ator importante e de destaque na fase 2 são os investidores – organizações ou pessoas interessadas em aportar investimentos em troca de participação societária nos negócios em aceleração – que serão a fonte principal de capital para o crescimento rápido das empresas em fase de aceleração.

Desse modo no decorrer da fase 2 ocorrerão rodadas com diferentes investidores, para mensuração do desenvolvimento dos negócios e finalmente aporte financeiro necessário para o rápido crescimento das empresas contempladas com este capital de risco.

Toda essa dinâmica e ações serão conduzidas por equipes multifuncionais compostas por membros provenientes de diferentes áreas de responsabilidade, reunidas para o desenvolvimento única e exclusivamente do projeto de aceleração, e que se dispersaram por ocasião de sua conclusão.



Ao concluir a fase 2, automaticamente aqueles que conseguirem captar recursos nas rodadas com investidores estarão aptos a seguir no projeto de Pós-Aceleração, aqui abordada como fase 3, mediante a participação acionária na empresa em aceleração.

Na fase 3 os empreendedores com suas empresas já estruturadas e inseridas no mercado, e contando com aporte financeiro para crescerem, irão ser acompanhadas pela aceleradora por um período aproximado de 5 anos, tempo esse necessário para o crescimento do negócio da aceleradora para a saída da aceleradora e do fundo de investimento inicial.

A fase 3 contará com processos contínuos de acompanhamento e, quando necessário, irá acionar especialistas em áreas específicas (parceiros e mentores) para prestarem serviços ou mesmo mentorias para melhoria dos negócios em processo de pós-aceleração.

Nessa fase é essencial o acompanhamento constante dos acelerados, para que atinjam todo seu potencial, evoluindo seus produtos ou serviços e que seus negócios se tornem altamente valorizados no mercado.

Ao final da fase 3 será o momento de saída da aceleradora, momento de negociar a participação acionária dela, seja para os sócios atuais do negócio ou para interessados externos em novas rodadas de investimentos.

De forma simplificada, cada projeto do processo de aceleração – pré-aceleração, aceleração e pós-aceleração – irá reunir rapidamente pessoas com talentos, conhecimento e experiências necessárias para o desenvolvimento de cada empreendedor e empresa de base tecnológica participante das fases de aceleração. Contando ainda com períodos de análise para aprimoramento de todo o processo de aceleração para turmas futuras.

Ao adotar o modelo de estrutura organizacional de equipe (inovativa) com o foco em desenvolver atividades em prol da disseminação do conhecimento para gerar inovação, uma aceleradora de empresas de base tecnológica tem todas as ferramentas para se destacar no mercado e se tornar referência de atuação e apoio à inovação. Pois esse modelo organizacional elimina dificuldades existentes com a comunicação e tomada de decisão. A designação de equipes ajuda a derrubar as barreiras entre departamentos operacionais, contando com pessoas de diferentes áreas da organização para o bom desenvolvimento dos projetos, o que contribui para elevar-se o moral e o comprometimento de todos da organização.



Como observado nas páginas 41 e 42 deste trabalho, as pessoas que trabalham em estruturas de equipe costumam experimentar um grande senso de envolvimento, identificação e comprometimento para obtenção de resultados positivos, o que proporciona um aumento de seu entusiasmo pelo trabalho.

Em razão das equipes concentrarem e compartilharem conhecimento e experiências em problemas específicos, elas contribuem para agilizar o processo de tomada de decisões e na melhora da qualidade do trabalho no dia a dia.

Os cuidados que os gestores devem tomar ao adotar tal modelo de estrutura de equipe, como observado na página 42 (possíveis desvantagens desse modelo), está centrado em possíveis conflitos de lealdade por pessoas tanto na designação da equipe como das funções e em questões na administração do tempo em reuniões. Desse modo, o corpo gestor da aceleradora deverá ficar atento aos sinais de problemas ou conflitos, de modo a agir com rapidez e assertivamente na condução dos projetos, além de empregar objetividade e agilidade em reuniões para evitar perda de tempo na execução dos trabalhos diários.

O modo de como os membros da equipe gastam seu tempo juntos dependerá da qualidade das relações interpessoais, dinâmica do grupo e da gestão da equipe. Cada gestor deverá estar atendo, também aos sinais que seus colaboradores e equipes demonstram na execução dos projetos, para desse modo agir com foco de se evitar problemas, conflitos ou atrasos na condução dos projetos de aceleração.

Desse modo, a aceleradora que esteja em sua fase de estruturação ou mesmo já em operação no mercado poderá modelar sua estrutura organizacional conforme proposta apresentada neste estudo e que gerou o produto: proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica. Moldando-se à estrutura em equipe, uma vez que o desenvolvimento do trabalho em equipes multifuncionais facilitará o processo de aceleração das empresas inseridas nos projetos de aceleração.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão abordadas as conclusões do estudo quanto ao seu desenvolvimento, apresentando os principais pontos na proposta de um modelo de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica. Como também, os aspectos referentes as limitações da pesquisa, bem como as



sugestões para novas linhas de pesquisas para aprofundamento do conhecimento quanto as estruturas organizacionais adotadas ou indicadas para uma aceleradora.

O objetivo principal deste trabalho foi desenvolver uma proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica. Contando com o propósito de responder ao questionamento: “Qual a estrutura organizacional mais condizente com o modelo de negócios de uma aceleradora de empresas de base tecnológica?”.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica englobando artigos científicos, dissertações, teses de doutorados, revistas especializadas, websites, dentre outras fontes.

Dos resultados obtidos foi possível compor a base referencial necessária para a composição do produto proposto para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e aprovado pelo PROFNIT.

Com isso foi possível conhecer os conceitos da gestão do conhecimento e dos habitats de inovação, onde o conhecimento se torna a chave determinante do desenvolvimento de ideias e novos negócios, que são transformados em inovações para o mercado local, regional, nacional e internacional.

E os habitats de inovação são caracterizados como mecanismos planejados e organizados sistematicamente para dar suporte à inovação, propiciando a interação e integração dos diferentes atores envolvidos, sendo fundamentais para a geração de conhecimento, proporcionando um ambiente de estímulo ao empreendedorismo e o intercâmbio de ideais e práticas produtivas.

Ainda em habitats de inovação, foi necessária uma abordagem sobre alguns dos tipos de habitats de inovação existentes e suas características, sendo eles: as incubadoras; os hotéis tecnológicos; os núcleos de inovação tecnológica (NITs); os centros de inovação; os polos tecnológicos; os parques científicos e tecnológicos (PCTs); e as aceleradoras. Tudo para poder identificar as características norteadoras de uma aceleradora de empresas de base tecnológica e o seu papel no ambiente de inovação.

Posteriormente foi exposto os modelos de estruturas organizacionais existentes e adotados pelas organizações no mundo todo, com base nas definições do autor John R. Schermerhorn Jr. no livro Administração de 2007.

Na sequência foi trabalhada a proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica, sendo o modelo de **estrutura de**



equipe ou como também é conhecida a **estrutura inovativa**, a mais adequada às necessidades estruturais de uma aceleradora.

Esse modelo de estrutura organizacional proporcionará um ambiente propício à troca de experiências e conhecimento, contando com uma estrutura enxuta e diversificada de profissionais trabalhando em prol de um projeto comum.

Desse modo o modelo de estrutura organizacional de equipe (inovativo) poderá proporcionar a uma aceleradora o desenvolvimento pleno e total de suas características norteadoras, para assim desenvolver seu público-alvo, empreendedores e empresas de base tecnológica.

Visto como gestores, colaboradores, parceiros e mentores, desempenharão cada qual o seu papel em conjunto em cada projeto com o objetivo único de fortalecer e contribuir para o crescimento acelerado das empresas em processo de aceleração.

Assim o modelo proposto servirá como base para adoção por qualquer aceleradora já existente para se organizar estruturalmente. No entanto este modelo proposto não é absoluto e pode sofrer mudanças ou alterações quanto ao seu emprego. Neste sentido, a sua utilização prática do dia a dia de uma aceleradora poderá apresentar situações ou necessidades que extrapolem o modelo proposto. Dessa maneira, esse modelo não se trata de algo rígido e imutável, pelo contrário, o seu emprego poderá contribuir para futuros estudos, gerando conhecimento acerca das vantagens e desvantagens de sua utilização prática em uma aceleradora.

Ainda, se espera que este estudo sirva de base para novos trabalhos sobre o assunto. Somente dessa forma será possível um aprofundamento acerca do tema aceleradoras de empresas de base tecnológica e o emprego de modelo de estruturas organizacionais adequadas às suas características.

Nessa lógica, com base na confecção desta proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica, pode-se concluir que o tema é relevante e atual, no entanto, ainda faltam referenciais aprofundados sobre assuntos centrais, a exemplo, estudos sobre a estrutura organizacional de uma aceleradora, ou como é empregado, a gestão do conhecimento em uma aceleradora e sua relação com o planejamento estratégico e operacional.



REFERÊNCIAS

- ABRAII. Associação Brasileira de Empresas Aceleradoras de Inovação e Investimento. **Programa de aceleração de empresas**. [2015?]. Disponível em: <<http://marketing.smartalk.com.br/programa-de-aceleradoras-de-startup>>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- ABREU, P. R. M.; CAMPOS, N. M. **Aceleradoras de STARTUPS**. Revista GV novos negócios, v. 7, n. 7. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rgnn/article/viewFile/65946/63616>>. Acesso em: 01 jun. 2017.
- ABStartups. Associação Brasileira de Startups. **Tudo que você precisa saber sobre startups**. 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/07/05/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- ANPROTEC. **Anprotec e Abraii consolidam fusão**. 2016. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/2016/12/anprotec-e-abraii-consolidam-fusao/>>. Acesso em: 27 jun. 2017.
- ANPROTEC. **O QUE É UMA ACELERADORA?**. 2017. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/negociosdeimpacto/#oqueeumaaceleradora>>. Acesso em: 30 dez. 2017.
- ARANHA, J. A. S. **Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores** [Recurso eletrônico on-line]: mudança na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. – Brasília, DF: ANPROTEC, Série Tendências, 2016. 28 p. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/Anprotec_MecanismosdeGeracaodeEmpreedimentosInovadores.pdf>. Acesso em 15 jun. 2017.
- ARRUDA, C.; NOGUEIRA, V.; COZZI, A.; COSTA, V. **Causas da Mortalidade de STARTUPS Brasileiras – O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** Fundação Dom Cabral, 2014. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_STARTUPS_brasileiras.pdf> Acesso em: 26 maio 2017.
- AUDY, J. L. N.; PIQUÉ, J. **Dos parques científicos e tecnológicos aos ecossistemas de inovação** [Recurso eletrônico on-line]: Desenvolvimento social e econômico na sociedade do conhecimento. – Brasília, DF: ANPROTEC, Série Tendências, 2016. 26 p. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/Anprotec_DosParquesCientificoseTecnologicosaosEcossistemasdelinovacao.pdf>. Acesso em 15 jun. 2017.
- BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Centro de Estudos e Debates Estratégicos. **Capital empreendedor** [recurso eletrônico]/ Câmara dos Deputados, Consultoria Legislativa, Centro de Estudos e Debates Estratégicos; relator José Humberto; Marcos Pineschi Teixeira, Marcelo Sobreiro Maciel. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. 303 p. – (Série estudos estratégicos; n. 4). Disponível em: <<https://docplayer.com.br/5644414-Capital-empendedor-estudos-estrategicos-4.html>>. Acesso em 25 maio 2017.



BUSCHMANN, A.; MEYER, B.; SCHEWE, G. Factor State In Innovative Ecosystems: A Comparison Between Brazil and Germany. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 198-207, 2016. Disponível em: <Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/4991/499154042015.pdf>>. Acesso em 03 maio 2018.

CARNEIRO, M. R.; FULANI, T. Z.; DA COSTA, E. M. **Práticas e mecanismos de compartilhamento de conhecimento em um programa de aceleração de STARTUPS**. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 7, n. 2, p. 113-123, 2017. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/531>>. Acesso em 14 jun. 2017.

CBO – **Classificação Brasileira de Ocupações**: CBO – 2010 – 3ª ed. Brasília: MTE, SPPE, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. – 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. – 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 4ª reimpressão.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. – 9. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. **Pequenas e médias empresas inovadoras e STARTUPS**. Confederação Nacional da Indústria, Instituto Euvaldo Lodi. – Brasília: CNI, 2016. 86 p.: il. Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2016/12/16/570/PME_star_tups_web.pdf>. Acesso em 25 jun. 2017.

DEPINÉ, A.; TEIXEIRA, C. S. **Habitats de inovação: conceito e prática** / Ágatha Depiné; Clarissa Stefani Teixeira, organizadoras – São Paulo: Perse. 294p. v.1: il. 2018. Disponível em: <<http://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2018/05/HABITATS-DE-INOVACAO-conceito-e-pratica.pdf>>. Acesso em 21 jun. 2018.

ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142017000200023&script=sci_arttext>. Acesso em 08 jun. 2018.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2012. 272 p.

FLOR, C. S. *et al.* As aceleradoras brasileiras: levantamento para identificação do foco, atuação e distribuição territorial. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 2, p. 77-96, 2018. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/moc/anais/ID_128.pdf> ou



<<http://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/111/131>>. Acesso em: 25 maio 2018.

FLÔR, C. S.; TEIXEIRA, C. S. Caracterização das aceleradoras do Estado de Santa Catarina. In: **Anais: 1º Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia**. São Bento do Sul, SC. 2016. Disponível em: <<http://www.inova.ceplan.udesc.br/public/anais/2016/6245.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

GOMES, E. M.; MORGADO, A. **Compêndio de administração: Administração Pública e Privada de A a Z**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 434 p.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. [Tradução All Tasks]. 5. reimpr. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LABIAK JUNIOR, S. **Método de análise dos fluxos de conhecimento em sistemas regionais de inovação**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – ECG. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/100806>>. Acesso em 07 nov. 2017.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. – 2. ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2008.

LARA, A. P. **Um modelo conceitual para apoiar atividades de corporate venture capital e geração de novos negócios inovadores por meio de programas de aceleração corporativa**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – ECG. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2017. 209 p. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180888/348493.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 22 jun. 2018.

LOPES, A. L. **Desenvolvimento da modelagem do negócio de uma aceleradora de STARTUPS em Porto Alegre**. 2016. 104 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/158505>>. Acesso em: 25 maio 2017.

MACHADO, J. N., *et al.* **A importância dos Habitats de Inovação Tecnológica no desenvolvimento regional: um estudo sobre ações de empreendedorismo e inovação das Agências de Inovação**. Congresso Latino-Iberoamericano da Gestão da Tecnologia – ALTEC, 2013. Disponível em: <http://www.altec2013.org/programme_pdf/1298.pdf>. Acesso em: 31 maio 2017.

MANSANO, F. H. *et al.* **Uma proposta organizacional para incubadoras de empresas de base tecnológica**. In. *Gestão do conhecimento nas organizações: inovação, gestão, educação e tecnologia*. Editores: Cláudia Herrero Martins Menegessi... [et. al.] – 1. ed. – São Paulo: Gregory, 2016. 265 p.

MATTOS, J. R. L. de; GUIMARÃES, L. dos S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. – 2. ed. – 3. tiragem 2014 – São Paulo: Saraiva, 2012.



MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, J. S. **Habitats de inovação**. 2015. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Jornalismo - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Disponível

em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/133661/TCC_JESSICA%20SANT%27ANA%20DE%20OLIVEIRA_RELATORIO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 31 maio 2017.

PERONI, B. **O Futuro das Aceleradoras (se é que tem um)**. 30 de março de 2016. Disponível em <<http://blog.sementenegocios.com.br/o-futuro-das-aceleradoras/>>.

Acesso em: 13 maio 2017.

PERONI, B. O.; OLIVEIRA, I. C. **Cartilhas de capital empreendedor: aceleradoras de negócios**. Bruno Oliva Peroni, Igor Czermainski de Oliveira. – Brasília: Sebrae, 2015. Disponível em:

<<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Aceleradoras-de-negocios>>. Acesso em: 17 maio 2017.

PIETROSKI, E. F. *et al.* **Habitats de inovação tecnológica**. In: Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte de Educação Tecnológica. 2010. Disponível em:

<http://www.ct.utfpr.edu.br/deptos/ppgppgq/documentos/IX_HABITATS.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2017.

PLONSKI, G. A. **Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil**. São Paulo em Perspectiva. vol.19 no.1 São Paulo Janeiro/Marco de 2005.

Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-88392005000100002>>. Acesso em: 31 maio de 2017.

RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, G. A.; ORTEGA, L. M. **Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no brasil**. ALTEC. 2015. Porto Alegre – RS, 2015.

Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Artur_Ribeiro5/publication/312086666_UM_FIM_DOIS_MEIOS_ACELERADORAS_E_INCUBADORAS_NO_BRASIL/links/586e936008ae6eb871be1c61.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2017.

SARMENTO, M. R. C., *et al.* **O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora a luz da metodologia lean startup**. Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação - Empírica. BR, v. 1, n. 1,

p. 65-86, 2016. Disponível em:

<<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/4437>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

SARTORI, V. **In Hab-Read-IHR: Metodologia de leitura de entorno para habitats de inovação**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – ECG. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2017. 489 p. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180897>>. Acesso em 07 nov. 2017.



SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação.** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Administração.** Tradução Mário Persona. – Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda a diferença entre incubadora e aceleradora.** 2015. Disponível em:
<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-diferenca-entre-incubadora-e-aceleradora,761913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>.
Acesso em: 20 jun. 2017.

SOBRAL, F.; PECL, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** – 1. ed. – 3. reimpr. 2010 – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, H. A. **Teoria geral da administração.** – 1. ed. – Rio de Janeiro: SESES, 2015.

SPINOSA, L. M.; SCHLEMM, M. M.; REIS, R. S. Brazilian innovation ecosystems in perspective: some challenges for stakeholders. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 8, n. 3, p. 386, 2015. Disponível em:
<<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/rebrae?dd99=pdf&dd1=15894>>. Acesso em 07 maio 2018.

TUMELERO, C. *et al.* Estudo do conhecimento em empresas de base tecnológica incubadas: proposição de um modelo conceitual integrativo. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 2-17, 2011. Disponível em:
<<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/207/356>>. Acesso em 01 ago. 2018.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** 5. reimpr. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.