

# Proposta de Estrutura Organizacional para uma Aceleradora de Empresas de Base Tecnológica

## *Proposal of Organizational Structure for an Accelerator of Companies Based on Technology*

Américo Leonardo de Carlos Biff<sup>1</sup>

Marcelo Farid Pereira<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil

### Resumo

As aceleradoras são organizações focadas na alavancagem de empresas de base tecnológica, principalmente negócios escalonáveis. Porém há pouco referencial quanto à sua estruturação e hierarquia. A razão dessa escassez se dá por serem organizações recentes; a primeira surgiu nos Estados Unidos em 2005, e 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-chave, como: *habitats* de inovação e modelos de estruturas organizacionais. A fim de compor o conhecimento necessário para confecção da proposta da estrutura organizacional. O resultado foi a proposta de uma 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: Aceleradoras de empresas. Estrutura organizacional. *Habitats* de inovação.

### 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: Business Accelerators. Organizational structure. Habitats of Innovation.

Área tecnológica: Aceleradora de Empresas. *Habitats* de Inovação.



# 1 Introdução

Para suprir um mercado ávido por novas descobertas e tecnologias, encontram-se organizações e empreendedores focados em aguçar o desejo do mercado consumidor. Tornar seu negócio a preferência da grande massa e transformá-lo em referência mundial são os pontos centrais das empresas.

Para isso ocorrer, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) são essenciais para fomentar o processo de inovação.

Assim um ambiente pautado pela inovação vem sendo fomentado nas últimas décadas, nos mais diversos países, 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 (a exemplo, *startups* com produtos em comercialização) e novos (a exemplo, *startups* em fase de desenvolvimento de um produto). Nesse contexto a 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).

Nesse sentido, destacam-se as *startups*, que são empresas iniciantes no mercado e são definidas pela Associação Brasileira de Startups 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. (ABSTARTUPS, 2017).

Nesse cenário, mais recentemente surgiram as aceleradoras. A primeira foi criada nos Estados Unidos em 2005. No Brasil, isso ocorreu apenas em 2008, sendo que as informações sobre o número preciso das empresas existentes não são encontrados 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:

[...] 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, mas mesmo com *cases* de sucesso em diversos países e diferentes regiões, não existem dados suficientes para considerar o futuro delas, assim 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).

Nesse sentido, informações quanto à sua estrutura e hierarquia são escassas. Os estudos existentes nesse campo específico são superficiais, tratando unicamente da estrutura na forma de “quem é quem”, sem departamentalizações ou relacionamentos entre áreas.

Diante de tal realidade surgem dúvidas quanto às suas estruturas organizacionais, políticas internas, formas de trabalho, produtos e serviços, dentre muitas outras questões. Cada ponto desses com possibilidade de gerar uma linha de pesquisa específica.

Mas com intuito de tratar, *a priori*, somente o aspecto organizacional, este estudo tem como foco responder a questão: “Qual a estrutura organizacional mais condizente com o modelo de negócios de uma aceleradora?”. Para isso seu objetivo é desenvolver uma proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica.

## 2 Metodologia

Nesta seção, serão apontados os métodos utilizados para cumprir com o objetivo deste trabalho, 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, 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. 60–61).

Do material coletado, foi possível selecionar o material necessário para a confecção do estudo, compondo assim a base bibliográfica/referencial desenvolvida no estudo.

Vale salientar que na pesquisa realizada quanto às estruturas organizacionais, a literatura especializada segue uma linha comum de abordagem, de modo geral apresenta conteúdos similares divergindo, basicamente, na nomenclatura adotada por um ou outro autor. E como neste estudo o propósito 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 a tipologia apresentada por John R. Schermerhorn Jr. em seu livro *Administração*, publicado em 2007.

Dessa forma, com a metodologia adotada de pesquisa referencial bibliográfica acerca de assuntos-chave, como: gestão do conhecimento; *habitats* de inovação; modelos de estruturas organizacionais. Foi possível compor 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, na adoção do modelo estrutural proposto por aceleradoras existentes e comprometidas em aproveitar todo seu potencial de conhecimento e gestão.

## 3 Resultados e Discussão

Nesta seção, serão abordados temas, como: a gestão do conhecimento; os *habitats* de inovação; as aceleradoras; os modelos de estruturas organizacionais; e a proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora de empresas de base tecnológica.

### 3.1 A Gestão do Conhecimento

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 foi criado quando se substituiu a mão de obra por máquinas. Essa “nova economia” (Quadro 1) 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 (MATTOS; GUIMARÃES, 2012, p. 30).

**Quadro 1** – A “velha” e a “nova” Economia

ASPECTOS GERAIS	ECONOMIA “VELHA”	ECONOMIA “NOVA”
<b>Características</b>		
Mercados	Estáveis	Dinâmicos
Âmbito da competitividade	Nacional	Global
Estrutura organizacional	Hierárquica e burocrática	Em rede
<b>Indústria</b>		
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 à moderada	Alta
Relações com outras empresas	Muito pouco frequentes	Alianças, parcerias
<b>Capital humano</b>		
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
<b>Governo</b>		
Relações governo-empresa	Requisitos impositivos	Fomentar as oportunidades de crescimento
Regulamentação	Dominador e controlar	Flexibilidade

Fonte: Adaptado de Mattos e Guimarães (2012, p. 30–31)

Nesse sentido, 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. O conhecimento e a 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 (SPINOSA; SCHLEMM; REIS, 2015).

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

A interação desses personagens é o modelo reconhecido internacionalmente como Hélice Tríplice (ou Tríplice Hélice), que segundo Etzkowitz e Zhou (2017) está no cerne da disciplina de estudos sobre inovação.

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 (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017, p. 24).

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*”<sup>1</sup>, 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 e novos negócios, que se transformam em inovações para o mercado.

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.*

<sup>1</sup> 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).

O conhecimento e a informação geram 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).

Nesse sentido, para uma empresa atuar como geradora de conhecimento, pautada na inovação, será necessário estimular o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

### 3.2 Os *Habitats* de Inovação

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).

A cultura da inovação para Spinosa, Schlemm e Reis (2015, p. 394–395) 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.

O desenvolvimento da inovação, segundo Buschmann, Meyer e Schewe (2016, p. 201), ocorre principalmente em espaços onde há 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 P&D e desenvolvem um ambiente favorável à inovação.

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).

Esses ambientes denominados *habitats* de inovação, segundo Sartori (2017, p. 71) são mecanismos planejados e organizados sistematicamente para dar suporte à inovação, propiciando a interação e a integração dos diferentes atores envolvidos. Sendo fundamentais para a geração de conhecimento, oferecendo um ambiente de estímulo ao empreendedorismo e o intercâmbio de ideias e práticas produtivas.

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

Segundo Teixeira *et al.* (2016 *apud* DEPINÉ; TEIXEIRA, 2018), os *habitats* de inovação são espaços diferenciados e propícios para que as inovações ocorram. Neles 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).

Para melhor compreensão das ações e de seu papel no cenário global tecnológico, a seguir serão abordados alguns dos *habitats* de inovação existentes:

- a) **As incubadoras:** é uma entidade promotora de empreendimentos inovadores que tem por objetivo oferecer suporte para que eles possam desenvolver ideias e transformá-las em empreendimentos de sucesso (ARANHA, 2016, p. 11).
- b) **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 (PIETROVSKI *et al.*, 2010, p. 2).
- c) **Núcleos de inovação tecnológica (NITs):** os NITs são núcleos ou órgãos constituídos por uma ou mais Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT), tem suas ações apoiadas pela Lei de Inovação, que estabeleceu benefícios aos pesquisadores por meio da proteção e comercialização de suas invenções (PIETROVSKI *et al.*, 2010 p. 2 e 3).
- d) **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).
- e) **Polos tecnológicos:** os polos tecnológicos 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).
- f) **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 (SEBRAE, 2001 *apud* PIETROVSKI *et al.*, 2010, p. 3).
- g) **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 (ANPROTEC, 2016).

### 3.3 As Aceleradoras

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, que 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 programas de pós-aceleração, podendo ser estendido por até dois anos (ANPROTEC, 2017).

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).

Em um programa de aceleração segundo Simoudis (2014 *apud* LARA, 2017, p. 115):

[...] empreendedores participam de atividades de treinamento, (tipicamente sobre abordagem *lean startup*<sup>2</sup>), 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.

Por terem foco em acelerar negócios escaláveis e inovadores, as aceleradoras atuam em diversas áreas, 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).

A título de exemplo somente a aceleradora Y Combinator em um período de 2005 a 2014 investiu em 841 empresas de estágio inicial, captando 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, que investe US\$ 120 mil por empresa em troca de 7% de participação. (PERONI; OLIVEIRA, 2015, p. 6).

No Brasil, esse movimento teve início em 2008, concentrado no Sudeste, em consequência da maior densidade produtiva e tecnológica regional (CNI, 2016, p. 28).

Segundo levantamento realizado no ano de 2014, pela empresa Baptista e Luz Advogados, englobando 24 aceleradoras, obteve como resultado que 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).

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 delas, 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).

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

<sup>2</sup> 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. Para saber mais, ver: SEBRAE (2018).



[...] 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.

### 3.4 Modelos de Estruturas Organizacionais

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

Segundo Gomes e Morgado (2012, p. 181–182, grifo do autor), 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 gerência 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** [...]

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

1 – Estabilidade do pessoal: mudanças nas atribuições das pessoas são necessárias, mas se muito frequentes prejudicam a moral e a eficiência; 2 – Cadeia escalar: a linha de autoridade, partindo do principal executivo, indo, sem descontinuidade, até os níveis mais inferiores; 3 – Unidade de comando: cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior. 4 – Unidade de direção: para coordenar, unificar e direcionar a ação, será necessário um responsável e um plano para cada grupo de atividades que tenha o mesmo objetivo.

Quanto às tipologias de estruturas organizacionais existentes, no Quadro 2 será possível verificar 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
<b>Estruturas Funcionais</b>	Funcionam bem em pequenas organizações que produzem apenas um ou poucos produtos ou serviços.	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.	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.
<b>Estruturas Divisionais</b>	As estruturas divisionais são comuns nas organizações complexas com diferentes operações que se estendem por muitos produtos, territórios, clientes e processos de trabalho.	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. Maior facilidade de redimensionamento, com acréscimo ou eliminação de divisões.	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. Por priorizarem as necessidades da divisão em detrimento das metas da organização como um todo.
<b>Estruturas Matriciais</b>	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.	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 por intermédio 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.	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.
<b>Estruturas de Equipe</b>	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.	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.	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.

TIPO DE ESTRUTURA	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>Estruturas em Rede</b>	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	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.	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.
<b>Organizações sem Fronteiras</b>	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.	As principais exigências das organizações sem fronteiras são a ausência de hierarquia. A delegação de poder para os membros das equipes. Utilização de tecnologia. Aceitação daquilo que é temporário.	Demandante de alta tecnologia. Alianças consistentes para seu funcionamento.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Schermerhorn Jr. (2007, p. 220–227)

### 3.5 Proposta de Estrutura Organizacional para 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.

A palavra-chave para o trabalho desenvolvido em uma aceleradora é a inovação. Trata-se de um ambiente essencialmente focado no desenvolvimento de uma empresa de base tecnológica, para ela avançar e crescer rapidamente com seu negócio 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 à sua essência e características é o modelo: **estrutura de equipe** ou como também é conhecido **estrutura inovativa**.

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).

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 dos colaboradores possuam conhecimento tanto como especialistas como também generalistas.

Ainda, segundo 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 tarefas do dia a dia. 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 autogerenciadas, como as organizações mundiais Motorola, Saturn, Xerox e Chrysler. Já outras, estruturam seus projetos e atividades de P&D 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. 113–114).

Nesse sentido, na proposta de estrutura organizacional para uma aceleradora com quatro gestores – cada um também membro do conselho gestor. 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 no Quadro 3.

**Quadro 3** – Responsabilidades por departamento

DEPARTAMENTO	PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES
<b>Conselho Gestor</b>	Definir a política, missão, visão, valores e a cultura organizacional; elaborar o planejamento estratégico; definição de produtos e serviços; gerenciar o relacionamento com <i>stakeholders</i> externos; definir público-alvo (empresas de base tecnológica) – área de atuação; definição da política de crescimento do negócio.
<b>Diretor de Marketing</b>	<i>Marketing</i> 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 <i>marketing</i> das aceleradas.
<b>Diretor Geral</b>	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.

DEPARTAMENTO	PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES
<b>Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento</b>	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.
<b>Diretor Financeiro</b>	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.
<b>Líderes de Projetos</b>	Acompanhar a evolução dos trabalhos de pré-aceleração, aceleração e pós-aceleração; 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 pelos autores deste artigo, a partir de Lacombe e Heilborn (2008, p. 72–81)

Nesse exemplo o Conselho Gestor será composto pelos sócios proprietários, os diretores serão divididos por responsabilidades-chave, por departamentos essenciais para o desenvolvimento tático do negócio, em uma estrutura organizacional composta de quatro 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 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).

O Diretor Financeiro irá dirigir o fluxo financeiro da empresa, implementando o orçamento empresarial e administrando recursos humanos. Controlando patrimônio, suprimentos e logística e supervisionar serviços complementares. Coordenar serviços de contabilidade e controladoria e elaborar o planejamento da empresa (CBO, 2010, p. 89).

Por fim, os Líderes de Projetos terão por responsabilidade a parte operacional da aceleradora, contribuindo para 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; 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, 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.

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.

Assim, 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. Moldando-se dessa forma 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.

## 4 Considerações Finais

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 necessário conhecer os conceitos da gestão do conhecimento e dos *habitats* de inovação. Nos quais o conhecimento se torna a chave determinante do desenvolvimento de ideias e novos negócios, que são transformados em inovações para o mercado.

Nesse sentido, 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.

Tudo para poder identificar as características norteadoras de uma aceleradora de empresas de base tecnológica e o seu papel no ambiente de inovação.

Em seguida foi desenvolvido modelos de estruturas organizacionais existentes com base nas definições de Schermerhorn Jr. (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 mostra-se um ambiente propício à troca de experiências e conhecimento, contando com uma estrutura enxuta e diversidade de profissionais trabalhando em prol de um projeto comum.

Tal características são as mais adequadas para atender as necessidades de uma aceleradora, uma vez que estão inseridas em um ambiente altamente gerador de inovação e novos conhecimentos. Podendo 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.

Assim o modelo proposto servirá como base para adoção por qualquer aceleradora já existente para se organizar estruturalmente, ou para estruturação de novas aceleradoras.

Espera-se que este trabalho sirva como base para novos estudos. Somente dessa forma, será possível um aprofundamento acerca da temática aceleradoras de empresas de base tecnológica.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS (ABStartups). **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.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (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.

\_\_\_\_\_. **O que é uma aceleradora?** 2017. Disponível em: <<http://www.anprotec.org.br/negociosdeimpacto/#oqueumaaceleradora>>. 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, 2016. (Série Tendências). Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/Relata/Anprotec\\_MecanismosdeGeracaodeEmpreedimentosInovadores.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/Anprotec_MecanismosdeGeracaodeEmpreedimentosInovadores.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2017.

BUSCHMANN, A.; MEYER, B.; SCHEWE, G. Factor State In Innovative Ecosystems: A Comparison Between Brazil and Germany. **International Journal of Innovation**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 198–207, 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4991/499154042015.pdf>>. Acesso em: 3 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**, [S.l.], 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.

CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES (CBO). CBO – 2010. 3. ed. Brasília, DF: MTE, SPPE, 2010.

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

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

\_\_\_\_\_. **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, DF: CNI, 2016. Disponível em: <[http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo\\_24/2016/12/16/570/PME\\_startups\\_web.pdf](http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2016/12/16/570/PME_startups_web.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2017.

DEPINÉ, A.; TEIXEIRA, C. S. **Habitats de inovação**: conceito e prática. DEPINÉ, Ágatha; TEIXEIRA, Clarissa Stefani. (Org.). São Paulo: Perse. 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**, [S.l.], v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142017000200023&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-40142017000200023&script=sci_arttext)>. Acesso em: 8 jun. 2018.

FLOR, C. S. *et al.* As aceleradoras brasileiras: levantamento para identificação do foco, atuação e distribuição territorial. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 77-96, 2018. Disponível em: <[http://www.anprotec.org.br/moc/anais/ID\\_128.pdf](http://www.anprotec.org.br/moc/anais/ID_128.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2017.

GOMES, E. M.; MORGADO, A. **Compêndio de administração**: administração pública e privada de A a Z. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. rev. e atual. 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**. 2007. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (ECG). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/180888/348493.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

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.

OLIVEIRA, J. S. **Habitats de inovação**. 2015. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Jornalismo) – Centro de Comunicação e Expressão. 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](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.; OLIVEIRA, I. C. **Cartilhas de capital empreendedor**: aceleradoras de negócios. Brasília, DF: 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/ppgpgp/documentos/IX\\_HABITATS.pdf](http://www.ct.utfpr.edu.br/deptos/ppgpgp/documentos/IX_HABITATS.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2017.

SARTORI, V. **In Hab-Read-IHR**: metodologia de leitura de entorno para habitats de inovação. 2007. 489 f. Tese (Doutorado Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (ECG). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180897>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **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.

\_\_\_\_\_. **Entenda o que é lean startup**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-lean-startup,03ebb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 7 maio 2018.

SPINOSA, L. M.; SCHLEMM, M. M.; REIS, R. S. Brazilian innovation ecosystems in perspective: some challenges for stakeholders. **Revista Brasileira de Estratégia**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 386, 2015. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/index.php/rebrae?dd99=pdf&dd1=15894>>. Acesso em: 7 maio 2018.

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

## Sobre os autores

### Américo Leonardo de Carlos Biff

*E-mail*: [alcbiff@gmail.com](mailto:alcbiff@gmail.com)

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT), pela Universidade Estadual de Maringá (UEM); especialista em Sistemas de Gestão Integrados: Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Segurança e Saúde no Trabalho pelo Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário Senac (SENAC/SP); e bacharel em Administração pela UEM.

Endereço profissional: P & B Consultoria Ltda – Me, rua Pastor Francisco Rodrigues de Melo, 779, Jardim Império do Sol – Maringá, PR. CEP 87083-520.

### Marcelo Farid Pereira

*E-mail*: [faridmarcelo@gmail.com](mailto:faridmarcelo@gmail.com)

Doutor e mestre em Engenharia de Produção.

Endereço Profissional: Universidade Estadual de Maringá – Centro de Ciências Sociais Aplicadas – PROFNIT. Av. Colombo, 5.790, Bloco C-23, sala 006, Campus Universitário, Maringá, PR. CEP 87020-900.