



A relação da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional sob a percepção dos empreendedores de *startups* de tecnologia da informação

Fabricio Ziviani

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte – MG – Brasil

Professor da Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília – DF – Brasil

<http://lattes.cnpq.br/1283869098677703>

fazist@hotmail.com



Kleber Netto Fonseca

Doutor em Sistemas da Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC, Belo Horizonte – MG – Brasil

Pesquisador da Universidade FUMEC, Belo Horizonte – MG – Brasil

<http://lattes.cnpq.br/6020099748532092>

kleber.nettofonseca@gmail.com

Renata Costa Ferreira

Mestre em Sistemas da Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC, Belo Horizonte – MG – Brasil

Pesquisadora da Universidade FUMEC, Belo Horizonte – MG – Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5108355620837946>

renatacosta.ferreira@hotmail.com

Renata de Sousa da Silva Tolentino

Doutora em Administração pela Universidade FUMEC, Belo Horizonte – MG – Brasil

Professora da Universidade FUMEC, Belo Horizonte – MG – Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2059721547043120>

rsouza@fumec.br

RESUMO

Este artigo visa a apresentar e discutir os resultados da pesquisa intitulada “A relação da inovação, do empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores”. Para isso, foi realizado um recorte desta pesquisa, objetivando discutir a relação dos constructos empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento com o desempenho organizacional sob a percepção dos sujeitos desta pesquisa, *startups* brasileiras, em estágio inicial, da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores. Ela é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de casos múltiplos de análise. Foram selecionados 13 (treze) sujeitos de pesquisa, CTO e CEO, atuantes em 13 (treze) diferentes *startups*. Os resultados da pesquisa apontam que os constructos empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento criam valor para o cliente e têm impacto positivo no desempenho organizacional.

Palavras-Chave: empreendedorismo corporativo; gestão do conhecimento; *startup*; desempenho organizacional.

INTRODUÇÃO

Este artigo visa a apresentar e discutir os resultados da pesquisa intitulada “A relação da inovação, do empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores”. Para isso, foi realizado um recorte desta pesquisa, objetivando discutir a relação dos constructos empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento. O objetivo da referida pesquisa é analisar a relação das práticas de inovação, empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras, em estágio inicial, da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores.

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de caso único com unidades múltiplas de análise. A seleção dos sujeitos de pesquisa foi desenvolvida por meio da seguinte estratégia: (i) participação nos eventos: *Startup Farm Day* BH e *Startup Weekend Youth*, visando conhecer os mentores, CEO e CTO de *startups*; (ii) visita às aceleradoras *Tecmall*, *Acelera-MGTI*, *SEED* e ao espaço *coworking* Laboratório Aberto do SENAI, todas na cidade de Belo Horizonte; (iii) seleção dos sujeitos empreendedores de startups da área de tecnologia da informação, sendo que as empresas estavam no estágio inicial, ou seja, menos que 42 meses de existência, segundo o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (2015, p. 8). Desta forma, foram selecionados 13 (treze) sujeitos de pesquisa, CTO e CEO, atuantes em 13 (treze) diferentes startups da área de tecnologia da informação.

A estratégia de coleta de dados foi realizada por meio das seguintes etapas: (i) elaboração das categorias de análise; (ii) construção do roteiro de entrevistas semiestruturadas, norteado pela técnica de análise de conteúdo; (iii) avaliação do roteiro de entrevistas por dois especialistas na área de pesquisa e um diretor de startup; (iv) aplicação das entrevistas e (v) transcrição das entrevistas. Na análise dos dados, aplicaram-se os procedimentos da análise de conteúdo, segundo Bardin (2016, p. 218), “[...] uma produção de palavra é um processo [...]”. O processo foi dividido nos seguintes passos: (i) definição das categorias de estudo; (ii) análise das respostas dos entrevistados na forma de unidade de contexto; (iii) validação dos constructos utilizando a tática de cadeia de evidências; (iv) seleção das unidades de registro; (v) análise da frequência das unidades de registro e (vi) desenvolvimento da constelação de atributos, conforme Bardin (2016, p. 60).

Como premissa, leva-se em consideração que a velocidade das mudanças tecnológicas está aumentando a cada dia. Em um pequeno espaço de tempo, surgem novos produtos tecnológicos e novas demandas de mercado. As organizações devem planejar suas estratégias de atuação no mercado por meio da melhor qualidade de produtos e de processos, do incremento da produtividade e flexibilidade de mudança, para poderem manter sua competitividade e sustentabilidade. A alta competitividade entre as empresas, derivada das constantes mudanças tecnológicas e do mercado cada vez mais exigente por

produtividade, qualidade e redução de custos, tem penalizado um percentual elevado de startups da área de tecnologia de informação, fazendo com que elas sejam descontinuadas em um curto espaço de tempo.

Enfatiza-se ainda que empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento passaram a ter papel fundamental na sustentabilidade das organizações. Empreendedorismo corporativo viabiliza a liberdade de tomada de decisão ao colaborador; é um processo cultural incentivado pela direção da empresa (Dornelas, 2008). Pinchot (1985) define o empreendedorismo corporativo como um processo em que um colaborador aplica a inovação dentro da organização, transformando uma ideia em um negócio rentável. Segundo Dornelas (2008), o empreendedorismo corporativo é o processo em que um colaborador, em uma organização, cria uma nova organização ou trabalha na inovação dentro da própria organização.

Assevera-se que a gestão do conhecimento proporciona a interação entre colaboradores; busca-se a eficiência da construção do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5) evidenciam que o conhecimento é um recurso que produz vantagem competitiva, por meio da inovação contínua. Terra (2012) identifica que a gestão do conhecimento deve ter o mesmo foco da estratégia de negócio da empresa para gerar um real valor ao negócio.

Assim, a partir dessa rápida contextualização, questiona-se: Como empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento podem causar impacto no desempenho organizacional das startups brasileiras da área da tecnologia da informação? Assim, pensando, neste artigo, investigam-se as práticas do empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento que podem causar impacto no desempenho organizacional das startups brasileiras, em estágio inicial, da área de tecnologia da informação, segundo a percepção de seus empreendedores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão do conhecimento

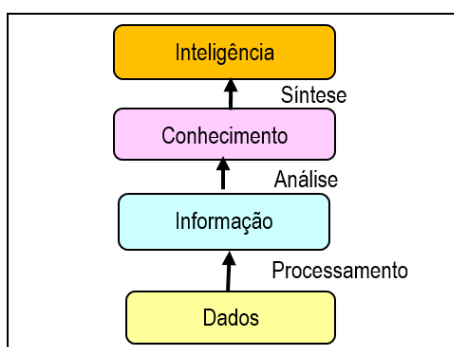
Atualmente presencia-se a “sociedade do conhecimento”, uma sociedade em que o recurso econômico principal não é o capital, recursos naturais ou mão de obra, é o conhecimento (Drucker, 1999). Drucker (1999, p. 7) afirma que as empresas devem abandonar o conhecimento que não tem mais valor e criar o novo por meio de: “[...] melhoria contínua das atividades; desenvolvimento de novas aplicações a partir dos próprios sucessos; inovação contínua como processo organizado”.

Para compreender a Gestão do Conhecimento em uma empresa, Davenport e Prusak (1998) enfatizam que é importante conceituar três elementos: dado, informação e conhecimento. O dado, de acordo com Setzer (2015), é uma sequência de símbolos quantificáveis, ou seja, sintático, por exemplo: uma letra, um texto, uma foto, uma animação. No contexto de Gestão do Conhecimento, destaca-se que um dado tem um baixo valor agregado para a empresa.

Já a informação é uma representação significativa, é algo que tem incorporada uma semântica. A informação pode ser obtida por meio de um conjunto de dados processados, ou seja, existe um processo de transformação dos dados em informação. A informação é o dado em algum contexto. O conhecimento está associado ao que é pragmático, ou seja, é a informação em um contexto. Geralmente é tácito e precisa de reflexão e síntese humana (Davenport; Prusak, 1998).

Nessa hierarquia da Gestão do Conhecimento, Moresi (2000) adiciona mais um elemento: a inteligência, conforme demonstrado na figura 7. A inteligência é o conhecimento contextualizado, é a base para o processo de tomada de decisão na empresa. Por meio do conhecimento apurado, podem-se tomar decisões com um nível maior de certeza, visualizar oportunidades e obter vantagem competitiva. (Moresi, 2000). Na figura 2, apresentam-se os níveis de hierarquia da informação.

FIGURA 1 - Níveis de hierarquia da informação

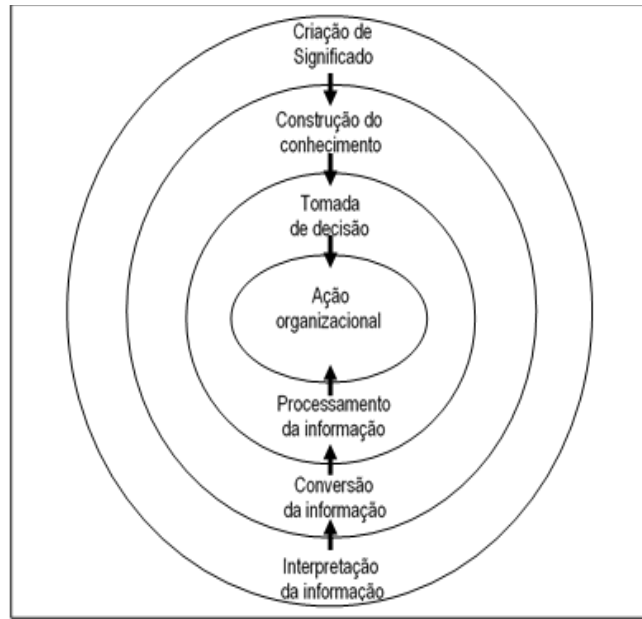


Fonte: Adaptado de Moresi (2000, p.18)

A organização do conhecimento é definida por Choo (2006, p. 30) como a organização que consegue “[...] integrar de forma eficiente a criação do significado da informação, construção do conhecimento e tomada de decisão”.

Na organização da informação, origina-se do ambiente externo e avança para o ambiente interno até a ação efetiva da organização, conforme a figura 2.

FIGURA 2 - Organização do conhecimento



Fonte: Choo (2006, p. 31)

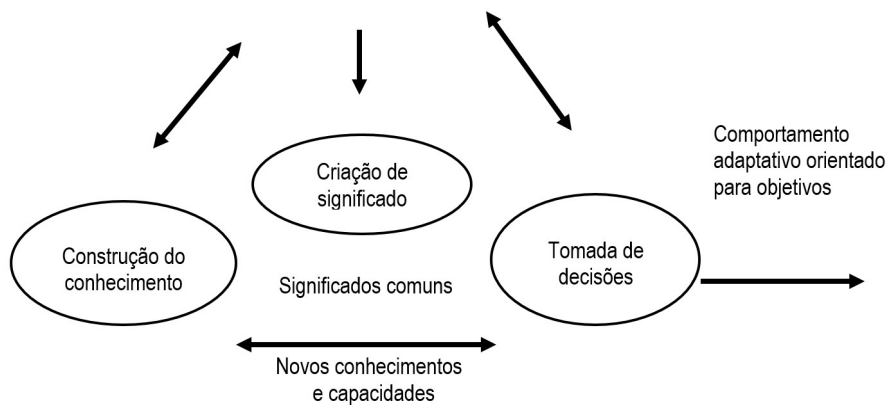
Fonte: Choo (2006, p. 31).

O autor identifica os processos de uso da informação na organização, a saber: (i) criação de significado; (ii) construção do conhecimento e (iii) tomada de decisão. Em relação à criação de significado, pode-se afirmar que é realizada por meio da interpretação da informação; construção do conhecimento por meio da conversão da informação e tomada de decisão por meio do processamento da informação. Desta forma, a partir do domínio da informação e do conhecimento, a organização do conhecimento obtém uma ação mais inteligente e criativa que permite

[...] adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas (Choo, 2006, p. 31).

O ciclo do conhecimento, apresentado por Choo (2006, p. 51), conforme apresentado na figura 3, é aplicado em uma organização do conhecimento e é iniciado nas correntes de experiência de cada sujeito na organização que interpretam seus significados e constroem o conhecimento e, a partir desse conhecimento, a organização toma as decisões.

FIGURA 3 - Ciclo do conhecimento



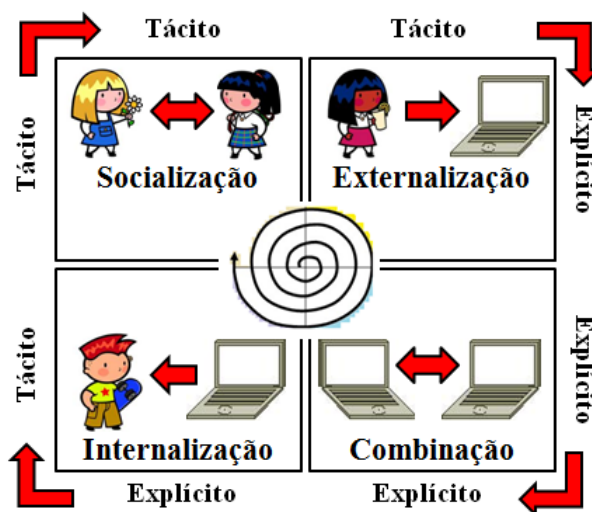
Fonte: Choo (2006, p. 51)

É um ciclo constante de aprendizagem e adaptação. A construção do conhecimento é realizada ao se converter o conhecimento tácito dos sujeitos em explícito para organização.

Caso a organização tenha tomado alguma decisão errada, é porque não houve uma interpretação correta dos significados ou indica que não tem conhecimento adequado para responder à situação e, desta forma, não consegue prevenir ameaças ou aproveitar oportunidades (Choo, 2006, p. 51).

A espiral do conhecimento, apresentada pelo modelo SECI (Socialização / Externalização / Combinação / Internalização) de criação do conhecimento é um modelo onde o conhecimento é contínuo e na forma de um espiral; ocorre uma dinâmica em que o conhecimento passa por quatro fases: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme apresentado na figura 4.

FIGURA 4 - Modelo SECI – Espiral do Conhecimento



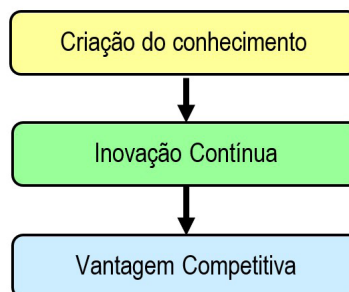
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Pode-se observar, ainda na figura 5, que, na socialização, um grupo de pessoas compartilha suas experiências e o conhecimento é criado; isso ocorre por meio de reuniões formais com clientes, sessões informais, *brainstorm* e treinamento no local de trabalho; na externalização as pessoas escrevem seus conhecimentos em documentos, diagramas e modelos; essa prática facilita a comunicação do conhecimento tácito; na combinação, são utilizadas informação de base de dados diferentes e educação corporativa; na internalização, o conhecimento é internalizado, as pessoas vivenciam na prática um conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008).

A partir do momento em que funcionários de uma organização têm consciência da importância do conhecimento tácito, se identificam com a empresa e reconhecem sua importância no processo de desenvolvimento, “[...] a criação do novo conhecimento envolve tanto ideais quanto ideias. É o que serve de combustível para a inovação” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 10). Neste sentido, ao criar novos conhecimentos, inicia-se um processo de aperfeiçoamento organizacional e pessoal.

Os autores, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5), destacam também a importância de adquirir o conhecimento por meios menos formais, como *insights*. O conhecimento é evidenciado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5) como um recurso que produz vantagem competitiva, por meio da inovação contínua, conforme figura 5.

FIGURA 5 - Geração de Vantagem competitiva por meio da criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 5).

Enfatiza-se que a gestão do conhecimento é identificada por Davenport e Cronin (2000) de forma mais abrangente que a gestão da informação. Davenport e Cronin (2000) apresentam a gestão do conhecimento de três formas:

- (i) Gestão do conhecimento é a gestão da informação com outro nome.
- (ii) Gestão do *know-how* da empresa, prioriza processos e atividades da empresa, é orientada para sistemas, enfatiza a extração e a descoberta do valor contido em repositórios de dados e de informação.
- (iii) Considera o conhecimento como fator fundamental para adaptação da empresa ao ambiente externo e inclui neste contexto o espaço de aprendizado onde pode ser compartilhado o conhecimento tácito e explícito por todas as pessoas da organização (Davenport; Cronin, 2000, p. 112).

Davenport e Cronin (2000, p. 303) concluem que a gestão do conhecimento, em termos evolucionários, “[...] move-se da gestão da informação, para informatização da empresa e finalmente para o comportamento da informação”. E enfatizam que a gestão do conhecimento pode formalizar times interdisciplinares com foco no currículo, e tem como objetivo principal a gestão de tomada de decisão.

A gestão do conhecimento, segundo Terra (2012, p. 104), deve ter o mesmo ponto central da estratégia de negócio da empresa para poder gerar um real valor ao negócio; se não for desta forma, a gestão do conhecimento terá as atividades semelhantes à gestão da informação. A partir deste contexto de direcionamento estratégico vinculado à gestão do conhecimento, Terra (2012, p. 105) estabelece os principais direcionadores para a gestão do conhecimento:

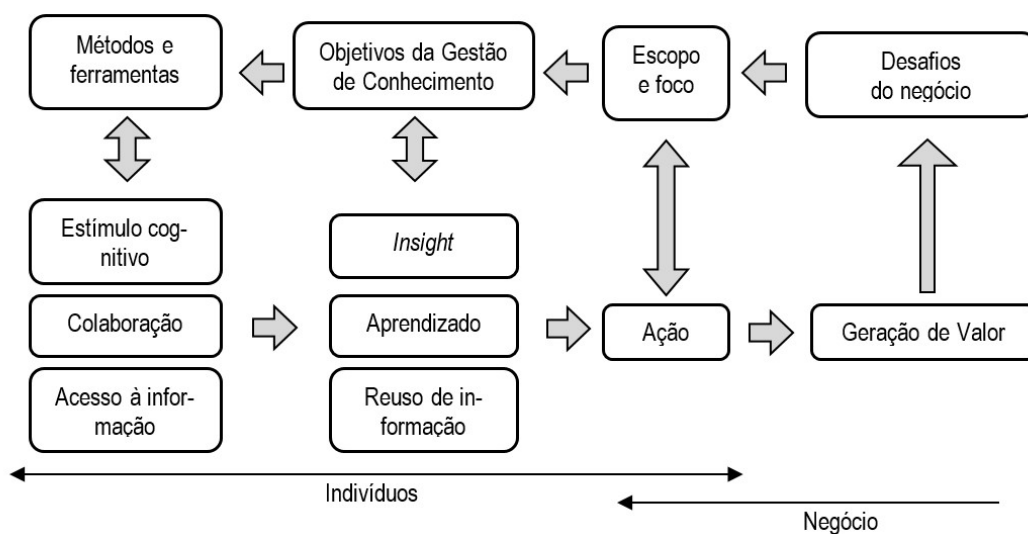
(i) Conhecimentos essenciais para sustentar a estratégia da organização e alavancar seu desempenho no curto prazo.(ii) Estratégia para aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e aplicação desses conhecimentos em contextos específicos.

(iii) Governança ampla para garantir processos estratégicos e participativos de gestão do conhecimento.

(iv) Ferramentas e métodos que operacionalizem efetivamente as práticas de gestão do conhecimento (Terra, 2012, p. 105).

Terra (2012) apresenta seu modelo de cadeia de valor da gestão do conhecimento, conforme apresentado na figura 6, abaixo.

FIGURA 6 - Cadeia de valor da gestão do conhecimento



Fonte: Terra (2012, p. 104).

Por meio da cadeia de valor da gestão do conhecimento, Terra (2012) enfatiza que as atividades da gestão do conhecimento podem ser direcionadas para o tratamento da informação e também para a geração de valor.

Startup de base tecnológica

Startup é definida por Ries (2012, p. 43) como “[...] uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. Nesse conceito, o autor não definiu o porte do negócio, ou seja, a instituição pode ser de pequeno ou grande porte. Ao utilizar as palavras “criar novos produtos e serviços”, ele nos remete à palavra “inovação” e inclui neste ponto que o sucesso de uma *startup* está ligado diretamente à inovação Blank e Dorf (2014, p. 17), corroborando com Ries (2012, p. 43), afirmam que *startup* é uma

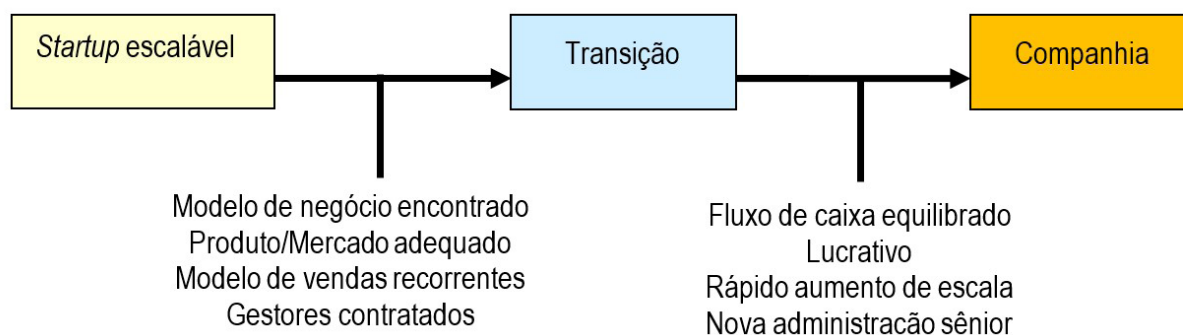
[...] organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo. No início, o modelo de negócio de uma *startup* caracteriza-se pela flexibilidade de ideias e suposições, mas não tem clientes e nada sabe sobre eles.

Destaca-se que Ries (2012) enfatiza que o termo “condição de extrema incerteza” cria uma situação que diferencia o modelo de negócios tradicional das empresas. Ao criar uma empresa que seja semelhante a uma empresa que já existe que o modelo de negócio, produto e mercado estejam definidos, não estaremos criando uma *startup*. Tem-se neste contexto um problema, as ferramentas e metodologias tradicionais da administração não contemplam a empresa *startup*, a administração tradicional não está preparada para a extrema incerteza.

Blank e Dorf (2014, p. 17) enfatizam que a palavra *startup* tem significados distintos dependendo do país e cultura e identificam cinco tipos de *startup*, a saber: (i) empreendedorismo em pequenos negócios; (ii) *startups* escaláveis; (iii) *startups* compráveis; (iv) empreendedorismo em grandes empresas e (v) empreendedores sociais. Em relação ao empreendedorismo em pequenos negócios, pode-se afirmar que são pequenas empresas que atuam principalmente no setor de serviço, como padarias, postos de gasolina, papelaria e não têm intenção de transformar seus negócios em empresas que movimentam milhões.

Em relação às *startups* escaláveis, estas trabalham no setor de tecnologia. Os empreendedores destas empresas acreditam que sua visão vai mudar o mundo, trabalham com inovação disruptiva e esperam crescer de forma exponencial em número de clientes e faturamento. Para isso, contam com investimento de capital de risco para garantir a expansão rápida. A figura 7 identifica as fases desse tipo de *startup* (Blank; Dorf, 2014).

FIGURA 7 - Startup escalável

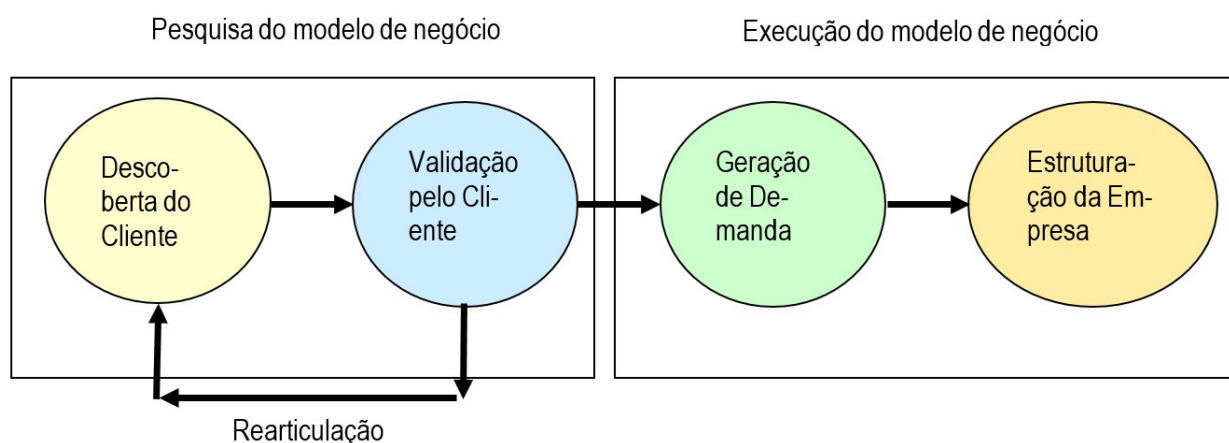


Fonte: Blank e Dorf (2014, p. 18).

Quanto às *startups* compráveis, podem ser definidas como empresas que financiam a si mesmas, por meio de cartões de créditos dos fundadores, obtêm modestos montantes de capital e, quando adquirem estabilidade financeira, são compradas por grandes companhias (Blank; Dorf, 2014). Já no empreendedorismo em grandes empresas, o objetivo é oferecer produtos com inovação incremental e, ao criar novos produtos ou serviços por meio da inovação disruptiva, utiliza a mesma lógica da *startup* escalável dentro da companhia. Em se tratando dos empreendedores sociais, o propósito é criar entidades sem fins lucrativos, com objetivo de mudar o mundo, mantendo o foco em soluções sustentáveis (Blank; Dorf, 2014).

Para aumentar o grau de sucesso de uma *startup*, Blank e Dorf (2014) propõem o modelo de “Desenvolvimento de Clientes”, conforme mostrado na figura 8.

FIGURA 8 - Modelo de Desenvolvimento de Clientes



Fonte: Blank e Dorf (2014, p. 21)

Destaca-se que no “Modelo de Desenvolvimento de Clientes”, apresenta-se quatro fases, a saber: (i) descoberta do cliente, em que se cria hipóteses de valor e modelo de negócio para testar no cliente; (ii) validação do cliente, em que se efetua o teste do modelo de negócio no cliente, verifica se o modelo é repetível e escalável; (iii) geração de demanda,

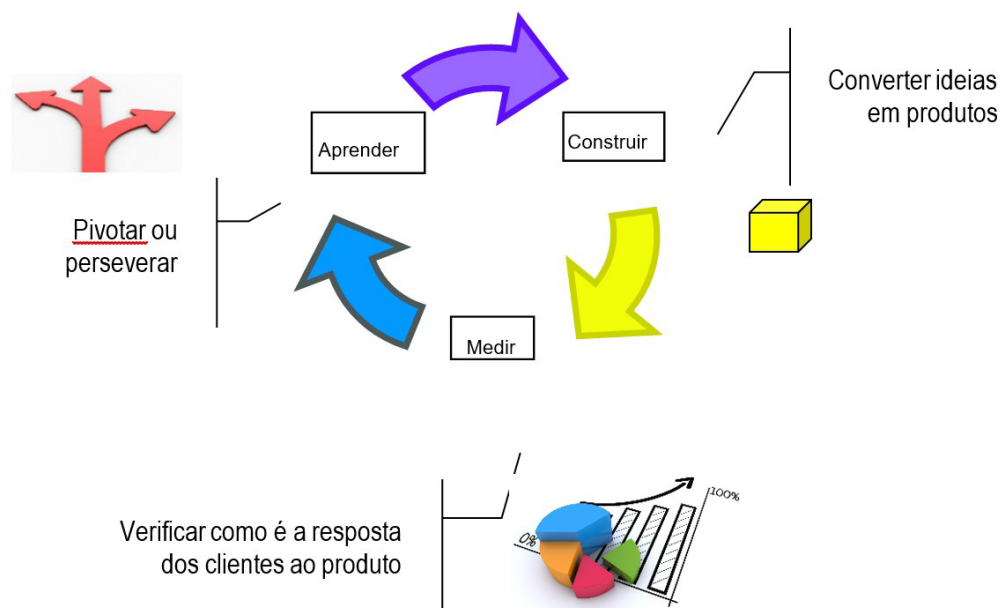
por meio da qual se define o número de clientes e dimensiona-se o negócio e (iv) estruturação da empresa, mediante a qual se transforma a *startup* em uma organização sólida que irá executar um modelo de negócio validado pelo cliente (Blank; Dorf, 2014).

A partir da linha de pensamento de Blank e Dorf (2014), Ries (2012) desenvolveu uma metodologia que tem como meta a criação de inovação contínua, a *startup* enxuta ou *lean startup*. De acordo com Ries (2012, p. 7-8), a metodologia *startup* enxuta tem os seguintes princípios, a saber:

- (i) Empreendedores por toda a parte, ou estímulo ao empreendedorismo corporativo.
- (ii) Empreender é administrar em um contexto de extrema incerteza.
- (iii) Aprender a desenvolver um negócio sustentável.
- (iv) Construir-medir-aprender, ciclo de *feedback*.
- (v) Contabilidade para inovação. Medir o progresso, definir marcos e priorizar atividades (Ries, 2012, p. 7-8).

A principal ideia da metodologia *startup* enxuta é o ciclo de *feedback*: construir-medir-aprender, como apresentado na figura 15. Na fase “Construir”, desenvolve-se um produto mínimo viável (MVP); nessa fase, um produto que tem valor para o cliente é construído com o mínimo de esforço e no menor tempo. “Medir” é a fase em que o produto será validado com o cliente, e na fase “Aprender” o empreendedor analisa se vai continuar com o produto e melhorá-lo, ou seja, perseverar ou pivotar, mudar o produto ou a estratégia para atender aos clientes, sem mudar a base do modelo de negócio.

FIGURA 9 - Ciclo feedback: construir-medir-aprender



Fonte: Adaptado de Ries (2012, p. 69).

METODOLOGIA DE PESQUISA

Enfatiza-se que a escolha do método de pesquisa é fundamental ao pesquisador. De acordo com Selltitz *et al.*, (1987, p. 34), “[...] cada método traça um caminho diferente e revela diferentes relações”. Assim, os autores revelam que

[...] cada método de pesquisa fornece uma perspectiva diferenciada do mundo social, e alguns aspectos do mundo social só podem ser atingidos com um método (Selltitz *et al.*, 1987, p. 34).

Portanto, neste capítulo, aborda-se a caracterização da pesquisa; os procedimentos metodológicos; a seleção dos sujeitos de pesquisa; a estratégia de coleta de dados e a descrição do processo de análise de dados.

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de caso múltiplo. Destaca-se que, nesta pesquisa, leva-se em consideração a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzida em números para a interpretação dos fenômenos e dos significados. Por isso, objetiva descrever as características de um fenômeno, estabelece relações entre constructos, envolvendo técnica de coleta de dados, a entrevista, analisada por meio de análise de conteúdo (Collis; Hussey, 2005; Gil, 2002; Vergara, 2009; Yin, 2015).

Já quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva, segundo Gil (2002), Collis e Hussey (2005, p. 24) e Vergara (2009, p. 41). Por isso, destaca-se que a pesquisa descritiva visa descrever fenômenos e identificar características em uma população a partir de um problema e estabelecer relações entre variáveis (Collis; Hussey, 2005, p. 24; Gil, 2002, p. 42).

Por isso, enfatiza-se que esta pesquisa se insere no estudo de caso (a relação da inovação, do empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional) integrado com unidades múltiplas de análise (discursos dos sujeitos CTO¹ ou CEO², inseridos em 13 (treze) *startups*, em estágio inicial da área de tecnologia da informação).

Os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e apresentados, nesta dissertação, fundamentaram-se nas características próprias do estudo de caso. Segundo Yin (2015, p. 17),

[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

Os sujeitos de pesquisa foram selecionados, segundo Vergara (1998, p. 49), pelo critério de tipicidade e acessibilidade. Em relação à tipicidade, enfatizam-se as concepções de sujeito empreendedor, norteadoras desta pesquisa, segundo Filion (1991), Bom Angelo (2003), Dornelas, (2008), Dolabela (2008), Pesce (2012) e Pesce (2013). Silva e Menezes (2005, p. 20) enfatizam que a abordagem qualitativa,

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números.

O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com categorização. Destaca-se que, segundo Collis e Hussey (2005, p. 160), as entrevistas são “[...] um método de coleta de dados nos quais perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem”. Assim, para a construção da fundamentação teórica norteadora da elaboração do roteiro de entrevista, leva-se em consideração que Bardin (2016, p. 25) destaca que “[...] um sistema de categorias é válido se puder ser aplicado com precisão ao conjunto da informação e, se for produtivo, no plano da inferência³”.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016, p. 49)

[...] a análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

1 CTO: *Chief Technical Officer*, diretor de tecnologia.

2 CEO: *Chief Executive Officer*, diretor-executivo.

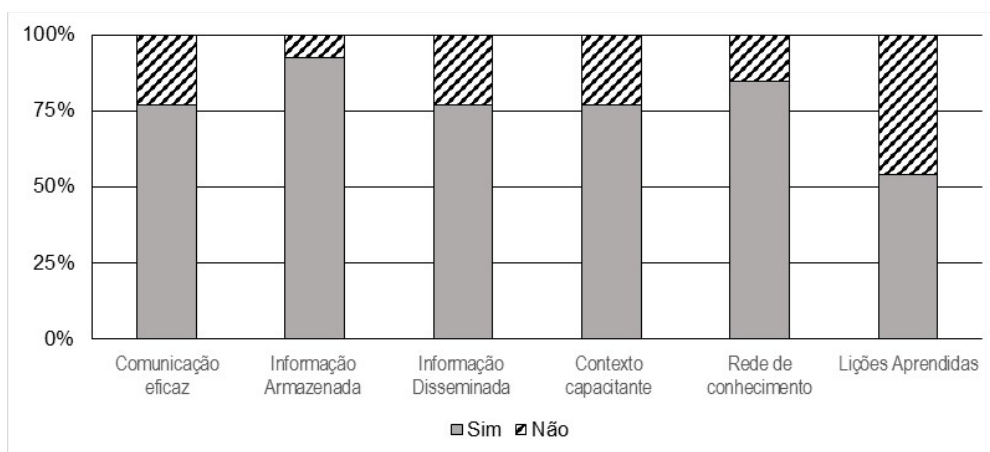
3 “Inferência: operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras” (Bardin, 2016, p. 25).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Percepção do constructo gestão do conhecimento

A avaliação do entendimento dos sujeitos de pesquisa sobre o constructo gestão do conhecimento foi realizada por meio de 6 (seis) fundamentos, descritos no roteiro de entrevistas, a saber: (i) comunicação eficaz; (ii) informação armazenada; (iii) informação disseminada; (iv) contexto capacitante; (v) rede de conhecimento e (vi) lições aprendidas. Estes fundamentos foram elaborados a partir de Terra (2012), Choo (2006), Moresi (2000), Nonaka e Takeuchi (1997), apresentados no gráfico 2. Os sujeitos de pesquisa têm entendimento do constructo gestão do conhecimento e aplicam a gestão do conhecimento na empresa.

GRÁFICO 1 - Percentual dos sujeitos de pesquisa que aplicam fundamentos da gestão do conhecimento nas empresas



Fonte: Elaborador pelo autor, 1016.

No indicador “comunicação eficaz”, os sujeitos de pesquisa E1, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E11, E12 e E13 afirmaram que a comunicação é eficaz. O sujeito de pesquisa E1 relatou que:

Utiliza vários tipos de canais e cada canal tem uma aplicação específica por exemplo: *WhatsApp*⁴ e telefone questões emergenciais que precisam de atuação na hora; *Slack*⁵ é como se fosse um *WhatsApp*, mas separado por contexto, são grupos por contexto, grupo financeiro, grupo comercial, grupo de produto. Então no *Slack* a gente pode contextualizar as conversas do *WhatsApp* e coloca ela por categoria da empresa.

E relatou que utiliza “uma ferramenta que não é um aplicativo, mas que a gente chama de ‘diário de bordo’, que é para repassar todas as tarefas que cada perfil da empresa tem que

4 *Whatsapp*: sistema de mensagem em texto, vídeo e imagem para *smartphones*. Acesso em: 12 nov. 2016.

5 *Slack*: ferramenta de colaboração em nuvem. Slack oferece salas de bate-papo e mensagens diretas. Todo o conteúdo é pesquisável: arquivos, conversas e pessoas. Acesso em: 12 nov. 2016.

fazer”. O sujeito de pesquisa E3 mencionou que “a organização utiliza Rede social, *Facebook* e *WhatsApp* e reunião. No *WhatsApp* existem dois grupos: um grupo geral, eu não preciso de retorno rápido, e o grupo dos quinze mais atuantes, então tem que ser respondido rápido.

O sujeito de pesquisa E4 apontou que utiliza o *Slack* devido ao aplicativo

[...] facilitar muito este aspecto porque ele tem vários canais, um canal só para coisas necessárias, um canal só para Marketing, um canal só para desenvolvimento, um só para venda, um só para problema da plataforma.

O sujeito de pesquisa E5 afirmou que utilizam “*Trello*⁶ e o *Google Docs*! E utiliza no *Skype* para fazer reunião!” O sujeito de pesquisa E6 considera que “a agenda é compartilhada, tudo é compartilhado!” O sujeito de pesquisa E8 explicou que:

Existem regras para a comunicação, funciona basicamente por *WhatsApp*. Todos conseguem ouvir o que foi falado! Não tem distração! *E-mail* a gente usa para formalizar as decisões ou tudo que tem que ser registrado. Quando é algo importante, urgente, aí é ligação mesmo!

O sujeito de pesquisa E9 relatou que utiliza

Facebook interno, secreto, para comunicação interna. A gente usa o *Wunderlist*⁷ que um aplicativo para gerenciamento de tarefas. E a gente tem grupo de *WhatsApp* também! É claro que o compartilhamento do *Google Drive*⁸ é uma forma de comunicação!

O sujeito de pesquisa E11 apontou que utiliza *Slack* e *Hangout*⁹! O sujeito de pesquisa E12 afirmou que “[...] utiliza o *Asana*¹⁰ para gestão de tarefas, o *Slack* para mensagens e o *Podio*¹¹ para registrar as atividades e documentos da empresa”. O sujeito de pesquisa E13 afirmou que “[...] a comunicação é horizontal!”

Os sujeitos de pesquisa E2, E7, E10 declararam que as comunicações não são eficientes. O sujeito de pesquisa E7 explicou “Temos que melhorar! A gente usa o *e-mail* e quadros, né! Tentamos o *Slack* uma vez, mas não deu certo!” O sujeito de pesquisa E10 relatou que utiliza “[...] *WhatsApp*, telefone e *e-mail*.”

No indicador “informação armazenada”, os sujeitos de pesquisa E4, E5, E6, E8, E9, E10 e E11 afirmaram que a informação é armazenada na organização. O sujeito de pesquisa E4 mencionou que utiliza o *ZenDesk*¹². O sujeito de pesquisa E5 apontou que utiliza

6 Trello: sistema de gestão de projetos baseado em listas de tarefas. Disponível em: <https://trello.com/>. Acesso em: 12 nov. 2016.

7 Wunderlist: sistema de gerenciamento de tarefas com base em computação em nuvem. Disponível em: <https://www.wunderlist.com/pt/>. Acesso em: 12 nov. 2016.

8 Google Drive: sistema de armazenamento e sincronização de arquivos. Acesso em: 12 nov. 2016.

9 Hangout: sistema de mensagem em texto e chat de vídeo para aparelhos smartphones e notebook. Acesso em: 12 nov. 2016.

10 Asana: sistema de gerenciamento de tarefas com base em computação em nuvem. Disponível em: <https://asana.com>. Acesso em: 12 nov. 2016.

11 Podio: sistema de gerenciamento de projetos, colaboração social, agenda, controle do fluxo de trabalho e CRM (Customer Relation Manager) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente. Disponível em: <https://podio.com>. Acesso em: 12 nov. 2016.

12 ZenDesk: sistema de gestão de relacionamento com cliente. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/>. Acesso em: 12 nov. 2016.

o *Google Docs*. O sujeito de pesquisa E6 afirmou que utiliza o *Google Docs* e o *DropBox*¹³. O sujeito de pesquisa E8 citou que utiliza um e-mail para cada reunião e um e-mail com o resumo da semana. O sujeito de pesquisa E9 mencionou que tem um diário de problemas e um relatório mensal de operações e utilizam o *Google Drive*. O sujeito de pesquisa E10 relatou que utilizam o *Google Docs*. O sujeito de pesquisa E11 citou a utilização do sistema *PackDocs*¹⁴

Os sujeitos E1, E2, E3, E12 e E13 afirmaram que a informação é armazenada na organização, mas se abstiveram de esclarecer como é realizado este processo. O sujeito de pesquisa E7 declarou que a informação não é armazenada na organização.

No indicador “informação disseminada”, os sujeitos de pesquisa E2, E4, E5, E6, E8, E9, E10 e E11 afirmaram que a informação é disseminada na organização. O sujeito de pesquisa E2 relatou que utiliza o *Geckoboard*¹⁵. O sujeito de pesquisa E4 relatou que utiliza o Slack. O sujeito de pesquisa E5 afirmou que utiliza o *Google Docs*. O sujeito de pesquisa E6 indicou que utiliza o *Google Docs* e o *DropBox*. O sujeito de pesquisa E8 mencionou que, da mesma forma que o armazenamento da informação, a organização utiliza um e-mail para cada reunião e um e-mail com o resumo da semana. O sujeito de pesquisa E9 relatou que utilizam o *Google Drive*. O sujeito de pesquisa E10 afirmou que utilizam um sistema próprio. O sujeito de pesquisa E11 citou que utilizam o *PackDocs*. Os sujeitos E1 e E13 afirmaram que a informação é disseminada na organização, mas se abstiveram de esclarecer como é realizado este processo. Os sujeitos de pesquisa E3, E7 e E12 declararam que a informação não é disseminada na organização.

No indicador “contexto capacitante”, os sujeitos de pesquisa E1, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12 e E13 afirmaram que existe contexto capacitante na organização. O sujeito de pesquisa E1 relatou que “[...] utiliza o espaço da 104¹⁶ e o espaço da *Tecmall*. Na Internet a gente utiliza vários, mas o *Google Drive* é o nosso GED¹⁷, Gestor Eletrônico de Documento”. O sujeito de pesquisa E3 mencionou que “[...] participa de palestras, treinamentos e utilizamos, uma empresa de *coworking*¹⁸, um local de ações colaborativas.” O sujeito de pesquisa E4 apontou que “[...] usa a estrutura da própria aceleradora *Fumsoft*”. O sujeito de pesquisa E5 mencionou que “utiliza o ambiente físico do Laboratório Aberto que, no ambiente eletrônico, utiliza os sistemas *Trello*, *Google Docs* e *Skype*”. O sujeito de pesquisa E6 relatou que “[...] utiliza o espaço do 104 ou vai a uma casa de chá, e no ambiente eletrônico utilizam os sistemas *WhatsApp*, *Slack*, *Skype* e *Hangout*”.

O sujeito de pesquisa E8 indicou que utiliza o espaço da *Tecmall* e afirmou que “[...] é um local bem produtivo e incentivador”! O sujeito de pesquisa E9 apontou que também utiliza

13 *DropBox*: sistema de armazenamento e compartilhamento de arquivos com base em computação em nuvem. Disponível em: <https://www.dropbox.com/home>. Acesso em: 12 nov. 2016.

14 *PackDocs*: rede social para documentos, sistema para armazenar arquivos e organizar e compartilhar conteúdos. Disponível em: <https://www.packdocs.com>. Acesso em: 12 nov. 2016.

15 *Geckoboard*: sistema para visualizar os dados de resultados da empresa e informações sobre negócios. Disponível em: <https://www.geckoboard.com>. Acesso em: 12 nov. 2016.

16 104: O local físico do Seed (*Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development*), Praça Rui Barbosa, 104 – Centro. Belo Horizonte/MG

17 GED: Sistema de gestão eletrônico de documentos contendo: cadastro, armazenamento e distribuição de documentos

18 *Coworking*: espaços compartilhados com recursos de escritório.

o espaço da *Tecmall* e considera “[...] um ótimo local para trabalhar” e evidenciou a “questão do *network* e das conexões” que podem ser realizadas no espaço. O sujeito de pesquisa E10 citou que fazem reunião uma vez por semana, na própria empresa e afirmou que: “_ É um momento de descontração, um clima agradável e finaliza é o momento do gancho”. O sujeito de pesquisa E11 mencionou que “[...] fazem reunião uma arena na faculdade”. O sujeito de pesquisa E12 afirmou que “[...] há liberdade sem restrição”! O sujeito de pesquisa E13 relatou que “[...] estamos no *Tecmall*! Lá é ótimo”! E utilizam do sistema *Trello*!”. O sujeito de pesquisa E2 e E7 declararam que não existe contexto capacitante na organização.

No indicador “rede de conhecimento”, os sujeitos de pesquisa E1, E3, E4, E6, E7, E8, E9 e E13 afirmaram que existe contexto capacitante na organização. O sujeito de pesquisa E1 relatou que dependem do conhecimento dos clientes e fornecedores. E acrescentou que “[...] a rede de conhecimento é formada, na verdade, pelas associações dos meus clientes e fornecedores”. O sujeito de pesquisa E3 mencionou que, “[...] devido ao serviço que prestam, o cliente e o fornecedor são os mesmos, as empresas se misturam”! O sujeito de pesquisa E4 relatou que “[...] tem rede de conhecimento de cliente. Um cliente fala, o outro cliente fala e eu agrego os dois”.

O sujeito de pesquisa E6 considera que “[...] os clientes formam! A gente pergunta muito para o cliente e a gente não faz quase nada sem saber se a gente vai ter uma aceitação daquilo! O cliente, principalmente, traz o conhecimento para a gente”! O sujeito de pesquisa E7 apontou que

[...] o contato, o cliente e o fornecedor é o mesmo! Eles dão *feedback*! Eles falam sobre o mercado! O que está mudando! A gente conversa, troca ideia sobre isso! Eles falam das necessidades deles que a gente tem que pensar! Eles trazem conhecimento sobre o nosso negócio e sobre o como das funcionalidades do site!

O sujeito de pesquisa E8 citou que “[...] os clientes ensinam muito para a gente quanto ao uso do produto! O que realmente funciona e o que não funciona para a gente colocar no mercado”! O sujeito de pesquisa E9 afirmou que

[...] eles formam uma rede de contato! É uma rede de conhecimento! Porque eu aprendo como vai ser minha operação com os dois lados. O fornecedor, por exemplo, pode falar de segurança do produto e o cliente pode falar da qualidade do produto que está utilizando.

O sujeito de pesquisa E13 relatou que existe uma rede de clientes que utilizam o sistema *Discord*¹⁹.

Os sujeitos E10 e E11 apontaram que existe uma rede de conhecimento de clientes e fornecedores, mas se abstiveram de esclarecer como trabalham estas redes. O sujeito E12

19 *Discord*: sistema chat para jogos. Disponível em: <https://discordapp.com/>. Acesso em: 12 nov. 2016.

considera que existe uma rede de conhecimento de clientes, mas se absteve de esclarecer como funciona esta rede. O sujeito de pesquisa E2 e E5 declararam que não existe uma rede de conhecimento na organização.

No indicador “lições aprendidas”, os sujeitos de pesquisa E1, E2, E4, E7 e E13 afirmaram que existe controle de lições aprendidas na organização. O sujeito de pesquisa E1 relatou que:

A gente só está aqui hoje por causa disso. Porque a nossa primeira lição apreendida, e mais importante, foi o nosso planejamento financeiro. Lá no início, quando a empresa era centrada em *hardware*, os nossos três primeiros planejamentos financeiros mostraram que a gente iria falir em 3 anos com 30 milhões de prejuízos. Aí aprendemos essa lição. Vimos que o problema central estava numa produção de um *hardware* que é muito caro. Então a gente foi para o mercado de novo e começou a validar. Assim as próximas lições aprendidas foram por meio das dores dos clientes.

O sujeito de pesquisa E2 afirmou: “Todo dia! Entra no processo, muda contrato, muda o formato, tudo! A gente armazena e dissemina por meio de um on board”. O sujeito de pesquisa E4 relatou que existem lições aprendidas e que utilizam o sistema ZenDesk. O sujeito de pesquisa E7 afirmou que “[...] no marketing tem! O que deu certo, o que deu errado, vamos fazer de novo!” O sujeito de pesquisa E13 mencionou que utiliza “[...] planilha de ideias e planilha de feedback, mas só para segunda vez que acontece, verificando se é relevante ou não!” Os sujeitos E10 e E12 consideram que existe controle de lições aprendidas, mas se abstiveram de esclarecer como funciona este controle. O sujeito de pesquisa E3, E5, E6, E8, E9 e E11 declararam que não existe um controle de lições aprendidas na organização.

Relação gestão do conhecimento e desempenho organizacional

A partir da interpretação das unidades de contexto de cada entrevistado do constructo gestão do conhecimento, para a contabilização das unidades de registro, foi desenvolvido o quadro 4 com o número total de ocorrências das unidades de registro, em ordem decrescente, com posterior elaboração da constelação de atributos.

QUADRO 1 - Frequência das ocorrências das unidades de registro do constructo gestão do conhecimento

Unidade de registro	Frequência de ocorrência
Conhecimento, informação, inteligência	26
Pessoa, pessoas, equipe, mundo, coordenadores	23
Comunicado, comunicados, comunicação, comunicações, reunião, <i>workshop</i>	9
Mercado	7
Melhor	6
Cliente, clientes	6
Investir, investimento	6
Trabalha, trabalho	6
Não: Erra, errou, errar	6
Ferramentas: <i>Trello, Google Docs, Google AdS, Dropbox, PackDocs</i>	6
Produto/serviço	5
Desenvolve, desenvolvendo	4
Tracionar	4
Negócio	3
Estratégica, planejamento	2

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Destaca-se que da constelação de atributos, figura 9, a seguir, referente às unidades de registro para o constructo gestão do conhecimento, pode-se inferir que, a gestão do conhecimento envolve a participação de toda a equipe, por meio de reuniões com o foco no mercado, objetivando atender melhor o cliente. Assim, a equipe investe e trabalha com a gestão do conhecimento visando à diminuição do índice de erros, por meio do auxílio de ferramentas de gestão de conhecimento e controle de tarefas. Os gestores utilizam a gestão do conhecimento no planejamento estratégico da empresa para criar produtos e serviços que produzem tração no negócio.

FIGURA 10 - Constelação de atributos das unidades de registro, para o constructo gestão do conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

No que tange à literatura estudada e à constelação de atributos sobre o constructo gestão do conhecimento, os sujeitos de pesquisa apontaram que a gestão do conhecimento envolve a participação de toda a equipe, por meio de reuniões com foco no mercado. Assim, aproximaram-se de Davenport e Cronin (2000), que consideram o conhecimento como fator fundamental para adaptação da empresa ao ambiente externo e incluem, neste contexto, o espaço de aprendizado onde pode ser compartilhado o conhecimento tácito e explícito por todas as pessoas da organização. Nesse sentido, pode-se afirmar que o conteúdo das entrevistas é legitimado por Nonaka e Takeuchi (2008) por meio da definição da fase de socialização da espiral do conhecimento, onde um grupo de pessoas compartilha suas experiências por meio de reuniões formais, sessões informais e *brainstorm*.

Em relação à afirmação dos sujeitos de pesquisa de que o objetivo é atender melhor o cliente, representa que o alvo é o mercado. Assim pensando, esta afirmação é respaldada por Ferraresi (2010, p. 164) ao destacar que

A gestão eficaz do conhecimento pode ser entendida como o elemento que fornece a sustentação, por meio de seus processos, para formação da cultura de orientação para o mercado e para inovação.

Quanto aos sujeitos de pesquisa afirmarem que a equipe investe e trabalha com a gestão do conhecimento, visando à diminuição do índice de erros, remetem-se às evidências empíricas apresentadas no artigo de Orth, Reinhardt e Schmidt (2004), que enfatizam, a saber, os seguintes benefícios da gestão do conhecimento: aceleração dos processos internos; redução das redundâncias; reutilização interna do conhecimento; redução de erros; redução dos custos de transação e, em consequência, o aumento da qualidade dos produtos e serviços e aumento da satisfação do cliente.

Para aplicação da gestão do conhecimento, os sujeitos de pesquisa afirmaram utilizar ferramentas específicas para gestão do conhecimento e de controle de tarefas. Nesse sentido, referem-se a Davenport e Prusak (1998, p. 200) ao afirmar que “[...] uma infraestrutura tecnológica é um ingrediente necessário para o sucesso de projetos do conhecimento” e é corroborada por Terra (2012, p. 105) ao destacar que um dos principais direcionadores para gestão do conhecimento são as “ferramentas e métodos que operacionalizem efetivamente as práticas de gestão do conhecimento”.

Ao destacarem que gestores utilizam a gestão do conhecimento no planejamento estratégico da empresa, para criar produtos e serviços, que produzem tração no negócio, podem ser fundamentados por Terra (2000, p. 54) ao enfatizar que:

As empresas nacionais, em particular aquelas expostas à competição internacional, precisam, além de aumentar rapidamente seus investimentos em qualificação profissional e P&D, implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação de produtos e processos. Enfim, precisam adotar pro-ativamente estratégias de Gestão do Conhecimento. Só assim terão condições de participar dos fluxos e acordos internacionais para troca de tecnologia e conhecimento.

E nesse mesmo contexto, Rossetti e Morales (2007, p. 126) destacam

[...] como os negócios empresariais têm um papel fundamental no sistema socioeconômico global, é importante entender como o conhecimento está influenciando a mudança desses negócios. Esse entendimento propiciará o desenvolvimento de uma compreensão do sucesso das organizações de conhecimento-intensivo e do investimento requerido para esse sucesso.

O conteúdo das entrevistas dos sujeitos de pesquisa aproxima-se também de Terra (2012, p. 104) ao apontar que a gestão do conhecimento deve ter o mesmo ponto central da estratégia de negócio da empresa para poder gerar um real valor ao negócio. Da mesma maneira, Ribeiro, Nascimento e Santos (2015, p. 11) afirmam que “[...] o investimento em conhecimento é uma forma de obter uma estrutura sólida de capital intelectual para a organização”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A velocidade das mudanças tecnológicas está aumentando a cada dia. Em um pequeno espaço de tempo, surgem novos produtos tecnológicos e novas demandas de mercado. As organizações devem planejar suas estratégias de atuação no mercado por meio da melhor qualidade de produtos e de processos, do incremento da produtividade e flexibilidade de mudança, para poderem manter sua competitividade e sustentabilidade. A alta competitividade entre as empresas, derivada das constantes mudanças tecnológicas e do mercado cada vez mais exigente por produtividade, qualidade e redução de custos, tem prejudicado um percentual elevado de *startups* da área de tecnologia de informação, fazendo com que sejam descontinuadas em um curto espaço de tempo. A partir dessa rápida contextualização, questiona-se: Como empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento podem causar impacto no desempenho organizacional das *startups* brasileiras da área da tecnologia da informação?

Em relação ao empreendedorismo corporativo, infere-se que os sujeitos de pesquisa, ao elucidarem como é aplicado o empreendedorismo corporativo, confirmam o conhecimento sobre o constructo e podem afirmar que faz parte da cultura das *startups* pesquisadas. A análise do conteúdo aponta que existe apoio dos gestores, bem como estrutura e clima organizacional necessários para aplicação do empreendedorismo corporativo. Assevera-se que os gestores interpretam o erro como uma fase para o sucesso e questionam se o erro não foi da equipe. Os gestores permitem a liberdade, concedendo poder aos colaboradores. Reconhecem o trabalho dos colaboradores, mas não fornecem recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo.

Quanto à gestão do conhecimento, os sujeitos de pesquisa, ao explanar conforme utilizado na organização, confirmam o entendimento deste constructo. Os sujeitos de pesquisa apontaram que a comunicação interna das *startups* de pesquisa é eficaz. A informação é armazenada e disseminada nas organizações, mas pouco mais que 50% (cinquenta por cento) compreendem o termo Lições Aprendidas. Reconhecem a importância do contexto capacitante nas organizações. E criam redes de conhecimento com clientes e fornecedores. As *startups* utilizam ferramentas de tecnologia da informação para gerir comunicação, gestão do conhecimento e projetos e apontam as seguintes: *WhatsApp, Slack, Wunderlist, Google Drive, Hangout, Asana, Podio, ZenDesk, DropBox, PackDocs, Geckoboard e Trello*.

Os sujeitos de pesquisa ressaltam que os gestores das *startups* incentivam o empreendedorismo corporativo. Existe hierarquia funcional e estrutura organizacional adequada para que a comunicação entre os colaboradores seja horizontal, indicando tolerância ao erro e clima organizacional propício o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Evidências indicam que os colaboradores têm autonomia de tomada de decisão e postura empreendedora. Existe compromisso de fortalecer a autoestima dos colaboradores,

por meio do reconhecimento do trabalho realizado, mas não existe recompensa ou retorno financeiro e não são disponibilizados recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo para o desenvolvimento da prática da gestão empresarial.

As respostas dos sujeitos de pesquisa assinalam que a informação é armazenada e disseminada. As organizações entendem e utilizam o contexto capacitante. Têm comunicação eficaz, operam sistemas de informação específicos, possuem redes de conhecimento e utilizam a gestão do conhecimento para ouvir e atender as necessidades do mercado. Compreendem que gestão do conhecimento é sua condição como sustentabilidade da organização. Entretanto, poucas organizações utilizam gestão do conhecimento em seu planejamento estratégico.

No que concerne aos indícios positivos de avanço do desempenho organizacional de *startups* brasileiras da área de tecnologia da informação, em estágio inicial, por meio do empreendedorismo corporativo, gestão do conhecimento, indicativos das interpretações das respostas confirmam, que para os sujeitos de pesquisa, o empreendedorismo corporativo promove a liberdade de ideias e poder para a tomada de decisão dos colaboradores, e desta forma, aumenta a velocidade de resposta ao cliente, impactando de forma positiva no desempenho organizacional. A gestão do conhecimento propicia a troca de experiência entre os colaboradores, propicia acesso aos resultados da organização, o que permite reduzir erros em projetos, otimizando o tempo e melhorando a qualidade dos produtos e serviços, impactando, positivamente, no desempenho organizacional.

Para pesquisas futuras e ampliação da referida pesquisa, destaca-se, a saber: (i) pesquisas como os mesmos constructos e objetivos desta pesquisa, mas com análise de mercado de um determinado setor, pesquisa setorial, por meio de uma pesquisa quantitativa com instrumento de coleta de dados fechado e (ii) desenvolver uma pesquisa com os mesmos objetivos e constructos com empreendedores estabelecidos, ou seja, mais de 42 meses (3,5 anos) de existência.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLANK, S.; DORF, B. **Startup**: manual do empreendedor. São Paulo: Alta Books, 2014.

BOM ANGELO, E. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 256 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006. 425 p.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVENPORT, E.; CRONIN, B. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? **Journal of Education for Library and Information Science**, [s. l.], v. 41, n. 4, p. 294-306, Fall 2000.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Campus, 1998. 256 p.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovador e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 166 p.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. DOI 10.11606/T.12.2010.tde-24062010-103000.

FILION, L. J. O Planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71, jul./set. 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. IBQP. **Empreendedorismo no Brasil 2015**: relatório executivo. Global Entrepreneurship Monitor. GEM. [S. n.]: IBQP, 2015.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Alta Books, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ORTH, K.; REINHARDT, R.; SCHMIDT, A. The benefits of knowledge management: some empirical evidence. *In*: The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 5., [s. l]. **Conference** [...]. [S. l]: [S. n.], 2004. Disponível em: www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc5/papers/a-8_north.pdf. Acesso em: 28 out. 2016.

PESCE, B. **A menina do vale**: como o empreendedorismo pode mudar sua vida. Rio de Janeiro: Cor da Palavra, 2012.

PESCE, B. **Procuram-se super-heróis**: multiplique seus poderes e desenvolva habilidades. Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New York: Harper and Row, 1985.

RIBEIRO, A. J. M.; NASCIMENTO, G. R.; SANTOS, L. B. Gestão do conhecimento: estudo de caso da Wilson, Sons. *In*: XII SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7., 2015, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: SEGeT, 2015.

RIES, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: LeYa, 2012.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: E. P. U, 1987. (v. 1).

SETZER V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **Folha Educação**, São Paulo, n. 27, p. 6-7, out./nov. 2004. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info-Folha.html>. Acesso em: 25 maio 2015.

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

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

TERRA, J. C. (org.). **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados de campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.