

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

*Kleber Netto Fonseca*  
*kleber.nettofonseca@gmail.com*

*Hugo Ferreira Braga Tadeu*  
*hugo.tadeu@fdc.org.br*

*Fabricio Ziviani*  
*fazist@hotmail.com*

*Renata de Souza Toletino*  
*rsousa@fumec.br*

*Renata Costa Ferreira*  
*renatacosta.ferreira@hotmail.com*

Recebido em: 1/12/2022  
Aceito em: 07/05/2023

## Resumo

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. Nesse cenário, verifica-se percentual elevado de startups da área de tecnologia de informação com alto grau de descontinuidade, sendo que as práticas tradicionais de administração não conseguem minimizar esta mortalidade. Assim pensando, nesta pesquisa, objetiva-se analisar 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. A relevância da pesquisa nessa área se justifica pela importância econômica, no Brasil, das Micro e Pequenas Empresas (MPE) cuja sobrevivência decorre da capacidade de inovar e ser dinâmica em sua adaptação ao ambiente. Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, descritiva, estudo de caso múltiplos de análise. Os critérios adotados para seleção das unidades de análise foram a acessibilidade e a tipicidade. A coleta de dados foi realizada por meio da criação do roteiro de entrevista. Na análise dos dados aplicaram-se os

procedimentos da análise de conteúdo. Os sujeitos de pesquisa foram selecionados pelo critério de tipicidade, sujeito empreendedor, e acessibilidade, facilidade de acesso à amostra e seleção de elementos considerados representativos pelo pesquisador, enfatiza-se que se trata de pesquisa realizada sem interferência do pesquisador, por meio da observação, registro, análise e interpretação da realidade dos sujeitos de pesquisa, em seu habitat natural, empresas startups pré-selecionadas. Os resultados da pesquisa apontam que os constructos inovação, empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento criam valor para o cliente e tem impacto positivo no desempenho da organização. A inovação gera integração das equipes, o empreendedorismo corporativo auxilia os colaboradores no processo de tomada de decisão e a gestão do conhecimento é condição de sustentabilidade da organização.

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

## *The Relationship of knowledge management with organizational performance from the Perception of information technology startups entrepreneurs*

### **Abstract**

*The speed of technological change is increasing every day. In a short space of time, new technological products and new market demands emerge. In this scenario, there is a high percentage of startups in the information technology area with a high degree of discontinuity, and traditional management practices cannot minimize this mortality. With that in mind, this research aims to analyze the relationship between innovation, corporate entrepreneurship, and knowledge management with the organizational performance of Brazilian startups in the information technology area from the perception of their entrepreneurs. The relevance of research in this area is justified by the economic importance, in Brazil, of Micro and Small Enterprises (MSEs) whose survival derives from their ability to innovate and be dynamic in their adaptation to the environment. This research is characterized as a qualitative, descriptive, multiple case study of analysis. The criteria adopted for selecting the units of analysis were accessibility and typicality. Data collection was carried out through the creation of the interview script. In data analysis, content analysis procedures were applied. The research subjects were selected by the criterion of typicality, entrepreneurial subject, accessibility, ease of access to the sample, and selection of elements considered representative by the researcher, it is emphasized that this research was carried out without interference from the researcher, observation, registration, analysis, and interpretation of the reality of the research subjects, in their natural habitat, pre-selected startup companies. The research results indicate*

*that the constructs of innovation, corporate entrepreneurship, and knowledge management create value for the customer and have a positive impact on the organization's performance. Innovation generates team integration; corporate entrepreneurship helps employees in the decision-making process and knowledge management is a condition for the organization's sustainability.*

**Keywords:** *innovation; corporate entrepreneurship; knowledge management; startup; organizational performance.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Este estudo parte da premissa 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 que possam 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.

A gestão do conhecimento (GC), inovação e o empreendedorismo corporativo passaram a ter papel fundamental na sustentabilidade das organizações. Por conseguinte, essas empresas dependem dos usos e aplicações intensivas de tecnologias em seus processos produtivos; de esforço gerencial na aplicação de ações e práticas que contribuem para o surgimento de inovações e da desverticalização; elas dependem também da descentralização de suas estruturas, dando ênfase à área estratégica ligada à tomada de decisão ou ligada às áreas de criação, pesquisa e desenvolvimento; da formação de equipes multidisciplinares com autonomia gerencial e operacional e exploração de novos conceitos de negócio.

Portanto, foi realizado um recorte desta pesquisa, objetivando discutir a relação dos constructos gestão do conhecimento, empreendedorismo corporativo e desempenho organizacional. O objetivo da referida pesquisa é analisar a relação da gestão do conhecimento e do empreendedorismo corporativo com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras da área de tecnologia da informação sob a percepção dos seus empreendedores.

Partindo da análise atenta sobre o percentual das *startups*<sup>1</sup> que morrem em curto prazo de tempo aponta a importância de se desenvolver pesquisa nesse campo (ARRUDA et al., 2012). Assevera-se que as Micro e Pequenas Empresas (MPE) morrem: 25% com menos de um ano, 50% com menos de quatro anos e 75% com menos de treze anos (ARRUDA et al., 2012). Observa-se o percentual elevado de empresas que são descontinuadas, em um curto prazo de tempo, conforme destacam Arruda *et al.*, (2012), no artigo “Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras”. Os autores enfatizam que as

---

<sup>1</sup> *Startup* é definida por Ries (2012, p. 43) como “...uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”

startups no Brasil têm uma taxa de mortalidade de 25%, com menos de um ano de idade; 50%, com menos de quatro anos de idade; e 75%, com menos de 13 anos de idade.

No entanto, mesmo nesse quadro de insolvência, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE<sup>2</sup> (2014), as Micro e Pequenas Empresas (MPE) participaram com 27% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2011. De 2009 a 2011, representavam mais de 95% das empresas do país e, neste mesmo período, empregaram 43,5% de trabalhadores do setor de serviço, 69,5% de trabalhadores do setor de comércio e 42% de trabalhadores do setor industrial (SEBRAE, 2014). Por isso, enfatiza-se a relevância da pesquisa nesta área, visto que, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) são de grande importância para a economia brasileira, conforme os dados apresentados pelo SEBRAE (2014). Além disso, a pesquisa realizada, em 2010, pelo SEBRAE, aponta como as principais causas de fechamento das MPE, a falta de clientes e de capitais, problemas de planejamento e administração e perda do cliente único.

Enfatiza-se ainda que a gestão do conhecimento, o empreendedorismo corporativo e o desempenho organizacional passaram a ter papel fundamental na sustentabilidade das organizações. Considera-se que a gestão do conhecimento proporciona a interação entre colaboradores; busca-se a eficiência da construção do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) 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.

Por outro lado, o 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 (2003), o empreendedorismo corporativo é o processo em que um colaborador, dentro de uma organização, cria uma nova organização ou trabalha na inovação dentro da própria organização.

Assim, a partir dessa rápida contextualização, questiona-se: Como a gestão do conhecimento e o empreendedorismo corporativo podem causar impacto no desempenho organizacional das startups brasileiras da área da tecnologia da informação? Portanto, neste estudo investiga-se a gestão do conhecimento, o empreendedorismo e quais impactos das práticas de gestão refletem no desempenho organizacional das startups brasileiras, em estágio inicial, da área de tecnologia da informação, segundo a percepção de seus empreendedores.

Este artigo foi organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro destacando os elementos introdutórios e objetivos e motivação para o estudo. O Segundo capítulo aborda a fundamentação teórico, tratando das temáticas: gestão do conhecimento, empreendedorismo corporativo, desempenho organizacional e startups. Na sequência descreve-se o percurso metodológico. No quarto capítulo apresenta-se e discute os resultados e por fim a considerações finais são apresentadas.

---

<sup>2</sup> No Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) é a instituição federal que disponibiliza orientação para quem pretende abrir um negócio ou aumentar um empreendimento, é a principal entidade para auxílio desse tipo de empresas. (BLANK; DORF, 2014).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica com ênfase nas temáticas: gestão do conhecimento, empreendedorismo corporativo e desempenho organizacional. Ao final descreve-se sobre *startups* de base tecnológica.

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

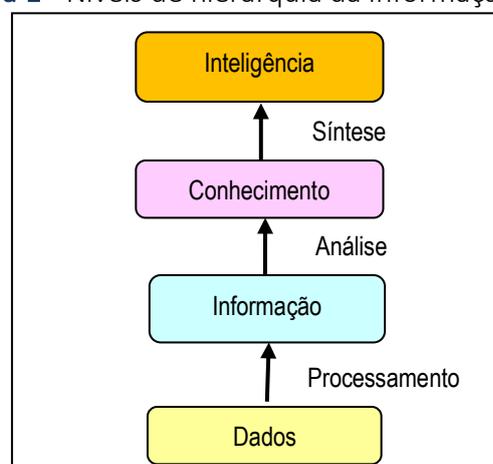
Nos dias atuais presencia-se a “sociedade do conhecimento”, uma sociedade em que o recurso econômico principal não é mais o capital, recursos naturais ou mão de obra, e sim é o conhecimento (DRUCKER, 1999, p. 7). O mesmo autor afirma que as empresas devem abandonar o conhecimento que não tem mais tanto valor e criar conhecimento 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, um número. 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. Informação também é o dado interpretado, que então passa a ter significado. A informação é o dado em algum contexto. O conhecimento está associado ao que é pragmático, ou seja, é a informação dentro de um contexto. Geralmente é tácito e precisa de reflexão e síntese humana (DAVENPORT e 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 1, apresenta-se os níveis de hierarquia da informação.

Figura 1 - Níveis de hierarquia da informação

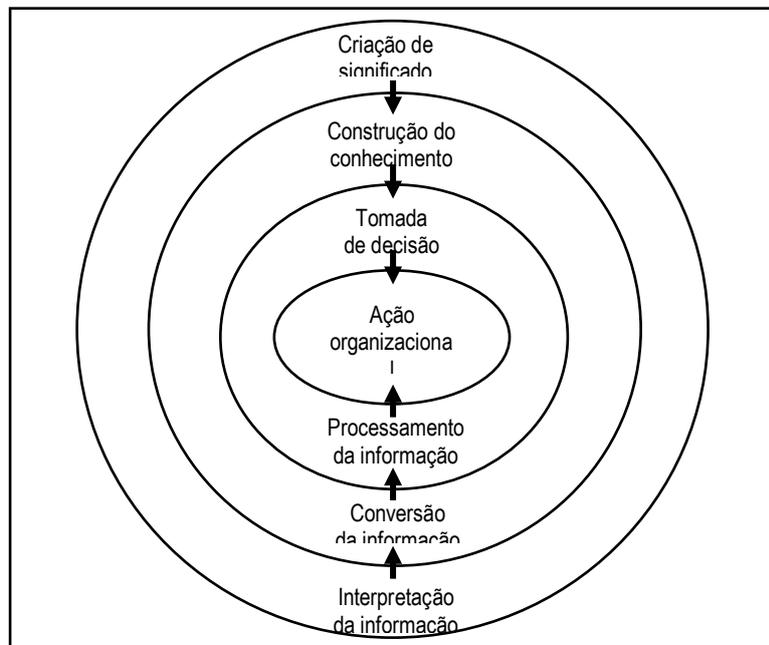


Fonte: Adaptado de Moresi (2000, p.18)

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 na Figura 2.

Figura 2 - Organização do conhecimento



Fonte: Choo (2006, p. 31)

Choo (2006) 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

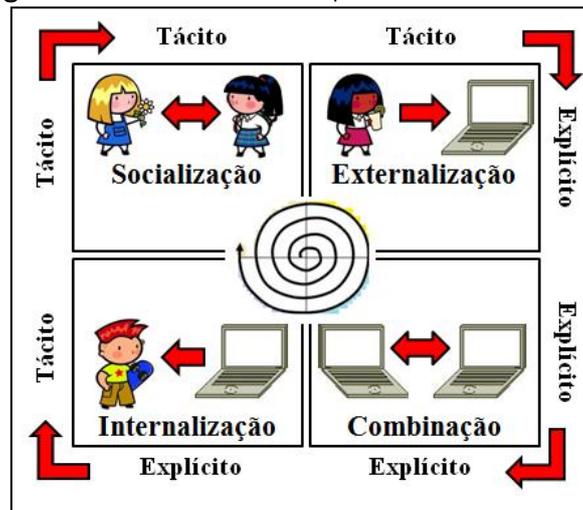
adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; focalizar seu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

O ciclo do conhecimento, apresentado por Choo (2006, p. 51), 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.

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 3.

Figura 3 - Modelo SECI – Espiral do Conhecimento



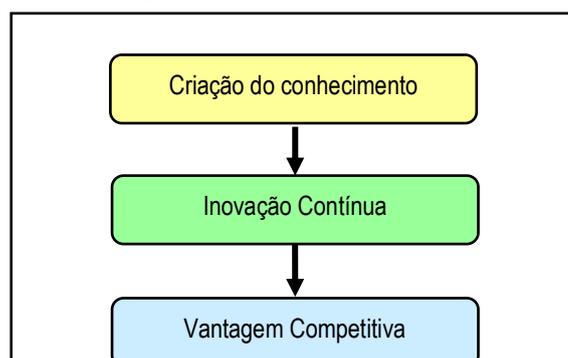
Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Pode-se observar, ainda na Figura 3, 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 e 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 e 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), destacam também a importância de adquirir o conhecimento por meios menos formais como *insights*. O conhecimento é evidenciado pelos autores como um recurso que produz vantagem competitiva, por meio da inovação contínua, conforme Figura 4.

Figura 4 - 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, p. 112) 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).

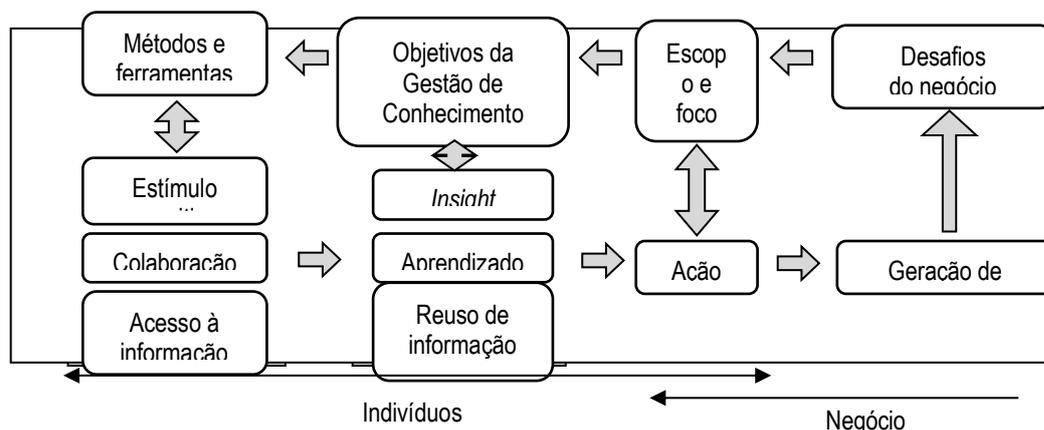
Davenport e Cronin (2000, p. 303) concluem que a gestão do conhecimento, em termos evolucionários, “move-se da gestão da informação, para informatização da empresa e finalmente para o comportamento da informação”. E enfatizam que a gestão do conhecimento pode formalizar times interdisciplinares com foco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

A gestão do conhecimento, segundo Terra (2012) deve ter o mesmo ponto central da estratégia de negócio da empresa para que possa 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 a 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 5.

Figura 5 - 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.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O termo empreendedorismo nasceu do verbo francês *entreprendre*, que significa fazer algo ou empreender. “Entre”, em latim *inter*, ação mútua, interação e “*prendre*”, em latim *prehendere*, utilizar, tomar uma atitude (BOM ANGELO, 2003, p. 24). Ou seja, tomar uma atitude para fazer algo novo. Drucker (1986, p. 25) identifica a inovação como instrumento dos empreendedores, “[...] meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para negócios diferente ou um serviço diferente”.

Destaca-se que empreendedorismo é considerado, por Schumpeter (1988,) como um movimento da dinâmica do mercado e afirma que os produtores criam inovações no sistema econômico e educam os consumidores, instigando-os a desejarem coisas novas; assim, define que estas mudanças produzem combinações com os materiais e forças, um conceito que identifica cinco itens:

- (i) Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem.
- (ii) Introdução de um novo método de produção, ou uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- (iii) Abertura de um novo mercado.
- (iv) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados.
- (v) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1988, p.48).

Esse movimento da dinâmica do mercado começa sempre com as ações do empreendedor, e em seguida, se espalha para o resto da economia. O autor ressalta que a “destruição criativa” é a inovação que nasce dentro da empresa “[...] revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos” (SCHUMPETER, 1961, p. 110).

Empreendedorismo é definido, por Dornelas (2008, p. 163), como “...fazer algo novo, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. De forma semelhante, Filion (2004) define empreendedorismo como o processo de desenvolvimento de algo criativo e inovador com a objetivo de gerar riqueza e agregar valor para a sociedade.

Assevera-se que empreendedorismo é caracterizado por meio de quatro aspectos: (i) cria-se algo novo e de valor; (ii) exige-se tempo e esforço para tornar este algo novo em uma realidade operacional; (iii) exige-se correr riscos calculados: financeiros, psicológicos e sociais e (iv) tem-se como recompensa a independência profissional, financeira e satisfação pessoal (HISRICH e PETERS, 2004). Empreendedorismo é identificado, historicamente como força da economia; posteriormente analisou-se o sujeito empreendedor e atualmente analisa-se a importância do empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo. (FILION, 1999).

Empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo é o processo em que funcionários da empresa têm uma postura empreendedora e inovadora dentro da própria organização. Esses funcionários têm autonomia e independência e são identificados como parceiros da empresa. O empreendedorismo corporativo é um processo cultural e deve ser incentivado a partir da direção da empresa (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo corporativo pode ter sido desenvolvido devido à crescente competição internacional que gerou um aumento das pressões para criação de novos produtos, diversificação de produtos e elevação de produtividade. (HISRICH; PETERS, 2004). Dornelas (2008) identifica duas modalidades de empreendedorismo corporativo: (i) *corporate venturing*, é a expansão do negócio da empresa ou atuação em novos mercados, cria algo novo fora da organização, *spin-offs*, *joint-ventures* e (ii) *intrapreneurship*, empreendedorismo dentro da organização, criação de cultura inovadora na organização, alteração da estratégia da organização, alteração da forma de se fazer negócio e funcionários agindo como proprietários.

Destaca-se que a cultura corporativa tradicional tem uma significada diferença com a cultura intraempreendedora (HISRICH; PETERS, 2004): (i) na cultura corporativa tradicional, o funcionário não pode cometer erros, não pode ter iniciativa e sempre deve esperar por ordens; (ii) de forma diferenciada, na cultura intraempreendedora, o sujeito deve inovar, assumir responsabilidades, sugerir, experimentar e é recompensado pelas ações inovadoras. Nesse sentido, Pinchot (1985), faz uma comparação entre: (i) gerentes administrativos, administradores sem orientação intra-empreendedora; (ii) empreendedores e (iii) intra-empreendedores, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Comparação entre gerentes tradicionais, empreendedores e intra-empreendedores

Característica	Gerentes tradicionais	Empreendedores	Intra-empreendedores
Motivos principais	Promoção e poder.	Independência, oportunidade de criar e dinheiro.	Independência e capacidade de acessar compensações corporativas.
Orientação de tempo	Curto prazo: semanal, mensal, trimestral e planejamento anual.	Sobrevivência e crescimento do negócio entre 5 a 10 anos.	Metas entre 3 a 15 anos. Urgência em atingir o cronograma corporativo.
Atividade	Delega e supervisiona.	Envolvimento direto.	Envolvimento direto. Pode delegar tarefas.
Risco	Cuidadoso.	Assume riscos moderados.	Assume riscos moderados.
Falhas e erros	Tenta evitar erros e surpresas.	Trabalha com risco moderado.	Trabalha com risco moderado.
Decisões	Concorda com os cargos acima.	Segue a visão com decisão.	Faz os outros concordarem em realizar seu sonho (visão).
A quem serve	Aos outros.	A si e aos clientes.	A si, aos clientes e patrocinadores.
Relacionamento com os outras	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Adaptado de Pinchot (1985, p. 54-56)

Neste mesmo contexto, Filion (1991, p. 23), define sujeito empreendedor como "[...] alguém que concebe, desenvolve e realiza visões". Essas visões são desenvolvidas

por meio de um sistema de relações (network), percepção individual que o empreendedor tem do ambiente, liderança para concretizar as visões e energia na dedicação ao trabalho que será realizado. Para Dolabela (2008), o empreendedor é a pessoa que concebe, compra ou é empregado de uma empresa, conseguindo identificar e aproveitar as oportunidades e acrescentando inovação no processo e/ou produto dessa empresa, agregando valor adicional. Bom Angelo (2003), corroborando com Fillion (1991) e Dolabela (2008), apresenta três características principais do empreendedor:

- i) Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana.
- (ii) Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas ideias.
- (iii) Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior (BOM ANGELO, 2003, p. 87)

O Quadro 2, adaptado de Dolabela (2008), Pesce (2012) e Pesce (2013), sintetiza as características e competências do sujeito empreendedor.

**Quadro 2** - Características e competências do sujeito empreendedor

Características	Competência
Intuição	Pragmatismo, bom senso, capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultados.
Criatividade, independência, paixão	Análise da congruência do sonho com o eu. Concepção e pensamento sistemático.
Julgamento, prudência	Visão.
Diligência, constância, resiliência	Ação.
Destreza	Polivalência.
Acuidade	Negociação. Saber conter-se nos próprios limites, conhecer profundamente o tema e ter flexibilidade para permitir que todos ganhem.
Diferenciação, originalidade	Coordenação de múltiplas atividades: hábitos de consumo dos clientes, publicidade, promoção.
Flexibilidade para ajustar-se aos clientes e circunstâncias, buscar feedback	Adaptação às pessoas e circunstâncias.
Saber fazer projeção de recursos humanos em longo prazo. Ser popular	Saber construir redes de relações internas e externas. Networking.
Comunicação, capacidade de aprender	Delegação. Saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar, obter informações.
Humildade e amabilidade	Saber ouvir críticas. Criar ambiente ótimo de trabalho.
Liderança	Influenciar as pessoas. Ser conciliador.
Saber trabalhar em equipe	Respeito. Confiança.

Fonte: Adaptado de Dolabela (2008), Pesce (2012) e Pesce (2013)

Destaca-se que o empreendedor toma ação proativa para obter inovações e se diferencia do inventor pelo fato deste não ter o compromisso de criar algo para fins econômicos; se diferencia do gerente ou administrador, pelo fato do empreendedor ter além das características do administrador: tomar decisão na hora certa, definir prioridades e gerenciar, a característica adicional de procurar metodicamente algo inovador (DORNELAS,2008).

Assevera-se que, para que o sujeito intraempreendedor possa alcançar sucesso no desenvolvimento de suas atividades, deve-se ter um ambiente adequado de trabalho, segundo Hisrich e Peters (2004). Assevera-se também que as organizações existem dentro de um ambiente externo e este ambiente tem influência direta ou indireta sobre os negócios por meio dos seguintes fatores: econômicos, sociológicos, políticos e tecnológicos (MONTANA;

Assim, pode-se afirmar que a teoria da evolução das empresas faz uma analogia com a biologia e o conceito de Darwin: as empresas que conseguirem uma eficaz e eficiente adaptação ao ambiente organizacional, de forma inovadora, manterão suas posições no mercado. A globalização surge e aumenta o grau de diversidade do ambiente e dificulta a dinâmica de adaptação. O mesmo autor enfatiza que é importante que a organização esteja atenta à cultura, à logística de atendimento global e à remoção das barreiras comerciais e, por meio dessa conscientização, deverá se capacitar continuamente, e gerar novos valores que contribuam para sua manutenção no mercado (LOPES, 2012).

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional é capacidade para o futuro sucesso da realização de ações a fim de alcançar as metas. O desempenho organizacional contém três elementos: "(i) metas a serem atingidas; (ii) o tempo para atingir as metas e (iii) regras de ordenação das metas. O desempenho nunca é o objetivo, mas é o caminho para que a organização defina onde ela quer chegar". Ele é diferente para cada empresa e para cada parte interessada (LEBAS, 1995, p. 23-27).

Enfatiza-se que desempenho organizacional, de acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), reflete a perspectiva do gerenciamento estratégico; ele é um conjunto de conceitos da eficácia da organização e está dividido em três domínios. (i) na parte mais interna, domínio do desempenho financeiro, por exemplo: valor de mercado e projeção de crescimento; (ii) domínio do desempenho financeiro e operacional, a dimensão operacional seria caracterizada pela tecnologia, ambiente de trabalho e qualidade e (iii) na parte mais externa, domínio da eficácia organizacional.

O desempenho organizacional pode ser medido por meio de sete critérios, de acordo com Sink (1991): (i) eficiência, associada ao uso dos recursos e forma de produção; (ii) eficácia, relacionada aos resultados esperados; (iii) qualidade, grau de conformidade com das especificações e expectativas; (iv) rentabilidade, relação entre receita total e custos totais; (v) produtividade, relação da quantidade produzida em função dos recursos utilizados ; (vi) qualidade de vida no trabalho, relação do indivíduo com a cultura e clima organizacional, autonomia, adequação de recursos, remuneração, recompensas e (vii) inovação, o grau em que é aplicada a criatividade para desenvolver novos produtos e serviços com alto valor.

A ideia de eficácia organizacional é corroborada por Richard *et al.*, (2009, p. 722) ao ressaltarem que

Eficácia organizacional é mais ampla e capta o desempenho organizacional além dos resultados internos de desempenho normalmente associados com operações mais eficientes ou eficazes e outras medidas externas que se relacionam com as considerações que são mais amplas do que aqueles que simplesmente associada a

avaliação econômica, como a responsabilidade social (RICHARD *et al.*, 2009, p. 722).

A medição do desempenho organizacional passou a ter importância a partir dos seguintes fatores: (i) mudança na natureza do trabalho; processos automatizados e terceirização de mão de obra; (ii) aumento da concorrência; globalização; (iii) iniciativas de melhoria específicas, tais como a Gestão da Qualidade Total, do original *Total Quality Management* (TQM), ciclo PDCA (*plan, do, check, act*); (iv) prêmios nacionais e internacionais; (v) mudança de papéis organizacionais; (vi) mudanças nas demandas externas, tais como a existência de órgãos reguladores com padrões nacionais de desempenho; e (vii) o poder da tecnologia da informação (NEELY, 1999, p. 210).

Barbosa e Cintra (2012) apontam que o conceito de desempenho organizacional deve ser orientado pelos objetivos da firma; por exemplo, o lucro não é o indicador esperado pelos clientes, governo, ou terceiro setor; sendo assim, é importante criar um constructo multidimensional onde haja indicadores e variáveis de contexto e uma relação coerente entre essas partes.

#### **2.4 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 a inovação. Blank e Dorf (2014, p. xvii) 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.

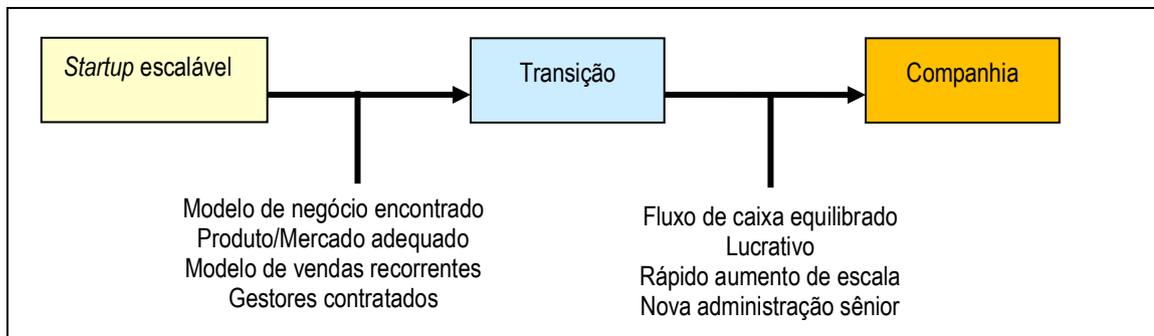
Blank e Dorf (2014, p. xvii) enfatizam que a palavra *startup* tem significados distintos dependendo do país e cultura e identificam cinco tipos de *startup*, a saber:

- (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 tem 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 6 identifica as fases desse tipo de *startup* (BLANK; DORF, 2014).

Figura 6 - Startup escalável

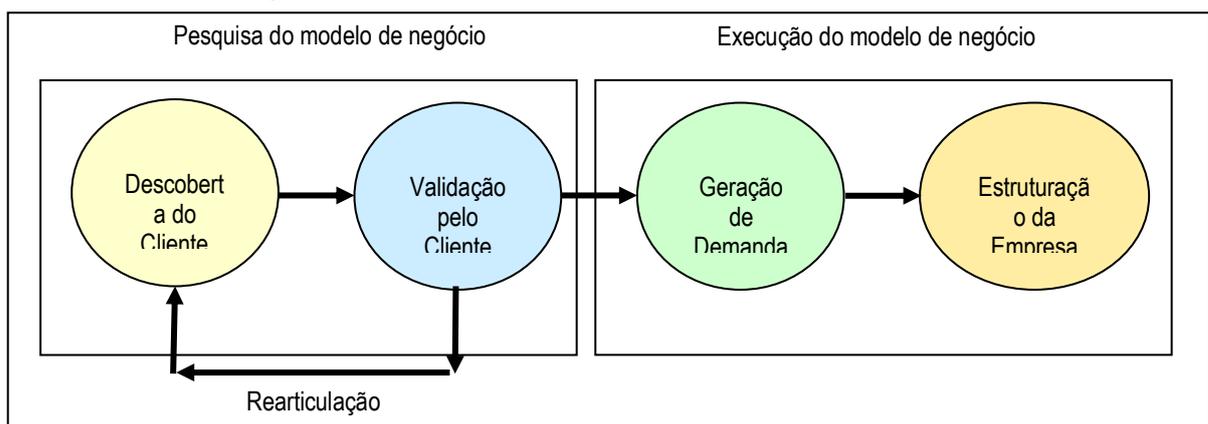


Fonte: Blank e Dorf (2014, p.xviii)

Quanto as *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 7.

Figura 7 - Modelo de Desenvolvimento de Clientes



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

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).

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 transforma-se a startup em uma organização sólida que irá executar um modelo de negócio validado pelo cliente (BLANK; DORF, 2014).

Na seção que se segue, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa bem como: caracterização da pesquisa; procedimentos metodológicos; seleção dos sujeitos de pesquisa; estratégia de coleta dos dados; descrição do processo de análise de dados.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia é parte fundamental do principal objetivo da ciência de acordo com Selltiz, 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” (SELLTIZ, 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.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

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 e YIN, 2015). Por conseguinte, enfatiza-se que esta pesquisa, em relação a sua forma de abordagem, é caracterizada como qualitativa e fundamenta-se nas concepções de Godoy (1995), Vieira e Zouain (2004), Collis e Hussey (2005) e Silva e Menezes (2005).

Assim, leva-se em consideração que Collis e Hussey (2005) definem a pesquisa qualitativa como “método mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”. Esta definição é reforçada pela afirmação de Vieira e Zouain (2004) ao enfatizarem que “a pesquisa qualitativa geralmente oferece descrições ricas e fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis”. Desse modo, Godoy (1995) relaciona as seguintes características da pesquisa qualitativa: (i) ambiente natural onde ocorre o

fenômeno como fonte direta de dados; (ii) pesquisador como instrumento fundamental que vai no campo para analisar o fenômeno estudado e (iii) compreensão e interpretação dos comportamentos dos fenômenos e sujeitos estudados.

Esta pesquisa, quanto aos meios, é um estudo de caso, segundo Yin (2015). Assevera-se que o estudo de caso é a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2015, p. 19).

Segundo Yin (2015, p.60), os estudos de casos múltiplos seguem a lógica da replicação, que “possa predizer resultados similares (uma replicação literal) ou possa produzir resultados contrastantes, mas para razões previsíveis (uma replicação teórica)”. A estrutura da análise dos resultados deveria indicar, conforme Yin (2015, p.63), “por que determinados resultados eram previstos para determinados casos, enquanto outros, ao contrário, eram previstos resultados contrastantes”, que não é o caso desta pesquisa.

Esta pesquisa objetiva analisar a relação do empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional das *startups* brasileiras da área de tecnologia da informação, a partir da percepção dos seus empreendedores, não abrangendo a dimensão dos funcionários. Por isso, trata-se de estudo de casos múltiplos, de forma a acrescentar oportunidades significativas para a análise extensiva, atendendo os princípios da análise de conteúdo, visando favorecer os *insights* para o caso único, como apresentado na Figura 8.

Assevera-se que o estudo de caso múltiplo tem maior abrangência de resultados ao se comparar com o estudo de caso único e identifica o estudo como uma "generalização analítica". Pois, utiliza-se uma teoria como modelo e se faz a comparação com resultados empíricos dos estudos de caso (YIN, 2001, p. 54). No entanto, esta pesquisa não objetiva a generalização, nem a replicação, busca-se o estudo de um caso peculiar, revelador, relacionado a uma proposição teórica de interesse que possa confirmar, desafiar ou ampliar a teoria, ajudando a reforçar futuras investigações (YIN, 2001, p. 54).

Por isso, enfatiza-se que esta pesquisa se insere no estudo de caso (a relação da inovação, do empreendedorismo corporativo e das gestão do conhecimento com o desempenho organizacional) integrado com unidades múltiplas de análise (discursos dos sujeitos CTO<sup>3</sup> ou CEO<sup>4</sup>, inseridos em 13 *startups*, em estágio inicial da área de tecnologia da informação).

Em relação ao número de sujeitos de pesquisa, ou estudos de caso, Eisenhardt (1989, p. 545) argumenta que não existe um número ideal, mas de quatro a dez seria ótimo. Se for menor que quatro a fundamentação empírica poderia não ser concludente. Mais de dez casos poderia tornar-se difícil de trabalhar devido à complexidade de dados. A outra questão abordada pelo autor é a saturação da ideia chave, ou seja, o processo deve ser finalizado quando já se alcançou o objetivo desejado e o incremento de mais casos tem uma alteração mínima no resultado final. Desta forma foram selecionados 13 sujeitos de pesquisa em 13 *startups* diferentes.

Este artigo por se tratar de estudo de caso, aborda o estudo da relação do empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento com o desempenho

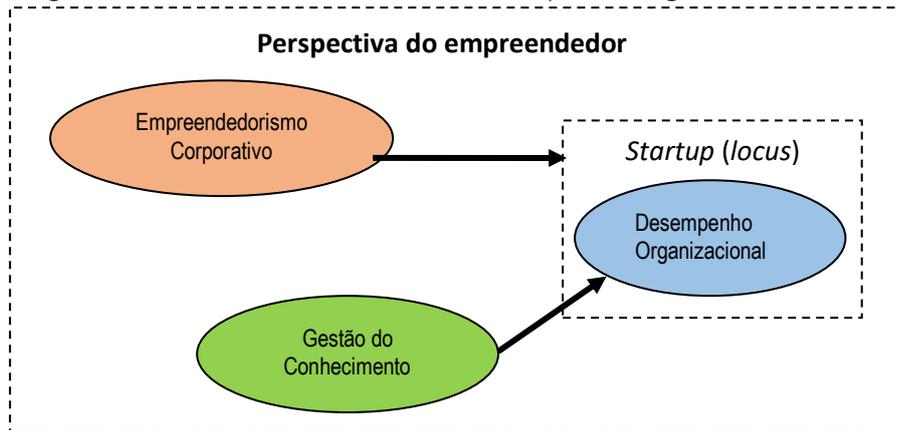
---

<sup>3</sup> CTO: Chief Technical Officer, diretor de tecnologia

<sup>4</sup> CEO: Chief Executive Officer, diretor executivo

organizacional sob a percepção dos empreendedores das startups brasileiras de tecnologia da informação, em um contexto nacional de descontinuidade dessas empresas. Yin (2015, p. 36) afirma que “uma vez que a definição do caso tenha sido estabelecida, outros esclarecimentos – às vezes, chamados de delimitações do caso - tornam-se importantes”. Assim, pensando, segundo Yin (2015, p. 36), delimita-se o caso, dentro do referido contexto, representado por linhas pontilhadas, como apresentado na Figura 8, para indicar que os limites entre o caso e o contexto não são rígidos.

**Figura 8** - Concepção da relação dos constructos inovação, empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento com o desempenho organizacional das *startups*



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Yin (2015, p. 36) ressalta que “delimitar o caso dessa maneira ajudará a determinar o escopo de sua coleta de dados e, particularmente, como irá distinguir os dados sobre o sujeito do seu estudo de caso (o fenômeno) dos dados externos ao caso (o “contexto”).” Portanto, delimita-se o caso, também, enfatizando cada constructo como determinante do desempenho organizacional sem pretender analisar a relação entre os constructos. Busca-se analisar, separadamente, a relação dos constructos com o desempenho organizacional sob a perspectiva dos empreendedores.

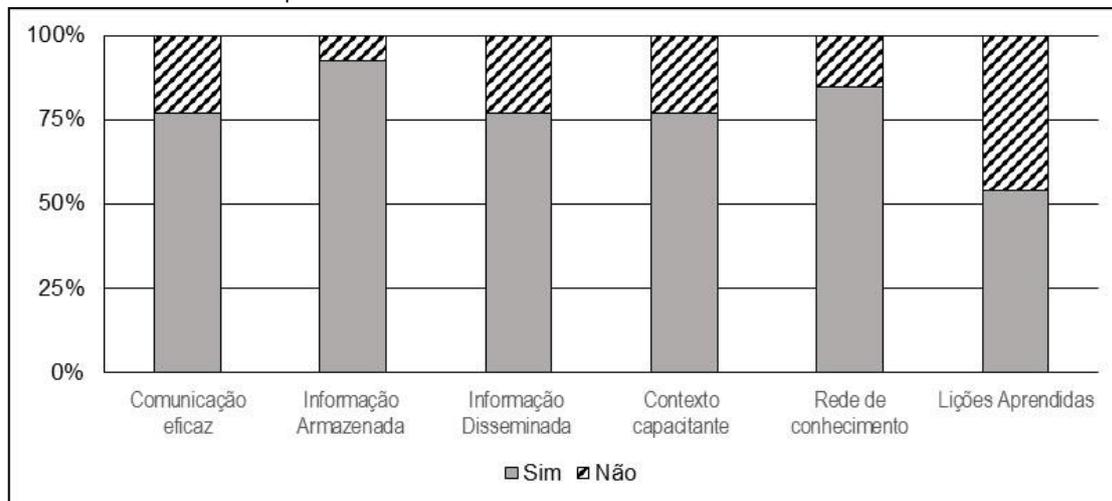
## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A seguir apresentam-se os resultados da pesquisa, a saber: (i) validação dos constructos de pesquisa; (ii) o entendimento dos sujeitos de pesquisa sobre os conceitos dos constructos empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento e (iii) a relação do empreendedorismo corporativo e da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional sob a percepção dos sujeitos de pesquisa.

### 4.1 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: Elaborado pelos autores, 2020

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<sup>5</sup> e telefone questões emergenciais que precisam de atuação na hora; Slack<sup>6</sup> 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 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 o aplicativo

facilita 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.

<sup>5</sup> Whatsapp: sistema de mensagem em texto, vídeo e imagem para smartphones.

<sup>6</sup> Slack: ferramenta de colaboração em nuvem. Slack oferece salas de bate-papo e mensagens diretas Todo o conteúdo é pesquisável: arquivos, conversas e pessoas

O sujeito de pesquisa E5 afirmou que utilizam “*Trello*<sup>7</sup> e o *Google Docs*! E utiliza o *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<sup>8</sup> que um aplicativo para gerenciamento de tarefas. E a gente tem grupo de Whatsapp também! É claro que o compartilhamento do Google Drive<sup>9</sup> é uma forma de comunicação!

O sujeito de pesquisa E11 apontou que utiliza *Slack* e *Hangout*<sup>10</sup>! O sujeito de pesquisa E12 afirmou que “utiliza o *Asana*<sup>11</sup> para gestão de tarefas, o *Slack* para mensagens e o *Podio*<sup>12</sup> 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*<sup>13</sup>. O sujeito de pesquisa E5 apontou que utiliza o *Google Docs*. O sujeito de pesquisa E6 afirmou que utiliza o *Google Docs* e o *DropBox*<sup>14</sup>. 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

---

<sup>7</sup> Trello: sistema de gestão de projetos baseado em listas de tarefas. Disponível em: <<https://trello.com/>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

<sup>8</sup> Wunderlist: sistema de gerenciamento de tarefas com base em computação em nuvem. Disponível em: <<https://www.wunderlist.com/pt/>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

<sup>9</sup> Google Drive: sistema de armazenamento e sincronização de arquivos.

<sup>10</sup> Hangout: sistema de mensagem em texto e chat de vídeo para aparelhos smartphones e notebook.

<sup>11</sup> Asana: sistema de gerenciamento de tarefas com base em computação em nuvem. Disponível em: <<https://asana.com>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

<sup>12</sup> 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.

<sup>13</sup> ZenDesk: sistema de gestão de relacionamento com cliente. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

<sup>14</sup> 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.

relatou que utilizam o Google Docs. O sujeito de pesquisa E11 citou a utilização do sistema *PackDocs*<sup>15</sup>. 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*<sup>16</sup>. 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 existe contexto capacitante na organização. O sujeito de pesquisa E1 relatou que “utiliza o espaço da 104<sup>17</sup> e o espaço da Tecmall. Na Internet a gente utiliza vários, mas o *Google Drive*, é o nosso GED<sup>18</sup>, Gestor Eletrônico de Documento. “O sujeito de pesquisa E3 mencionou que “participa de palestras, treinamentos e utilizamos, uma empresa de *coworking*<sup>19</sup>, 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 e 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 vão a uma casa de chá, e no ambiente eletrônico utilizam os sistemas *WhatsApp*, *Slack*, *Skype* e *Hangout*.”

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”.

---

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> 104: O local físico do Seed (Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development), Praça Rui Barbosa, 104 – Centro. Belo Horizonte/MG

<sup>18</sup> GED: Sistema de gestão eletrônico de documentos contendo: cadastro, armazenamento e distribuição de documentos

<sup>19</sup> Coworking: espaços compartilhados com recursos de escritório.

O sujeito de pesquisa E13 relatou que existe uma rede de clientes e utilizam o sistema *Discord*<sup>20</sup>.

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

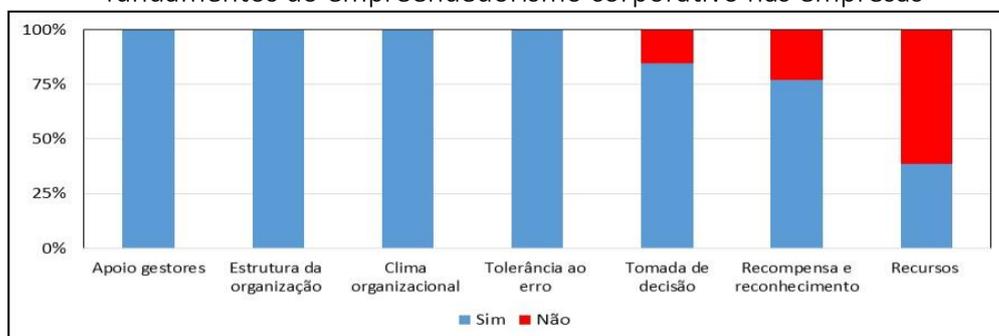
A gente só está aqui hoje por causa disso. Porque a nossa primeira lição apreendida, e mais importante, foi o nosso planejamento financeiro. Lá no início, quando a empresa era centrada em hardware, os nossos três primeiros planejamentos financeiros mostraram que a gente iria falir em 3 anos com 30 milhões 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.

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.

#### 4.2 CONSTRUCTO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

A avaliação do entendimento dos sujeitos de pesquisa sobre o constructo empreendedorismo corporativo foi realizada por meio de 7 (sete) fundamentos, descritos no roteiro de entrevistas, apêndice B, questões de 36 a 42: (i) apoio dos gestores; (ii) estrutura da organização; (iii) clima organizacional; (iv) tolerância ao erro; (v) tomada de decisão; (vi) recompensa e reconhecimento e (vii) recursos. Estes fundamentos foram elaborados a partir de Hashimoto (2013, p. 79), conforme o Gráfico 9. Os sujeitos de pesquisa têm entendimento do constructo empreendedorismo corporativo e aplicam o empreendedorismo corporativo na empresa.

**Gráfico 2** - Percentual dos sujeitos de pesquisa que aplicam fundamentos do empreendedorismo corporativo nas empresas



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

<sup>20</sup> Discord: sistema chat para jogos. Disponível em: < <https://discordapp.com/>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

No indicador “apoio aos gestores”, o sujeito de pesquisa E1, confirmou que

o apoio ao empreendedorismo corporativo é total! E reforça que o colaborador para ele vem para cá ele tem que ter esse perfil a gente faz uma triagem né! É um período de experiência né! Tem sim uma direção, que são CTO, CEO, mas ele é mais como um agregador de funções do que um chefe. Então, se eu sou o diretor de tecnologia, não é porque eu mando no pessoal de produto e sim porque eu agrego funções administrativas, que a equipe não precisa arcar, porque eles são mais operacionais, então eu deixo específico a função e sim um cargo de chefia.

O sujeito de pesquisa E5 afirmou que “a organização valoriza muito quando a pessoa desenvolve uma certa autonomia!” O sujeito E6 considera “uma coisa obrigatória que a gente tem que ter!” O sujeito E9 relatou: “A gente senta na mesma mesa, um do lado do outro. É uma estrutura bem horizontal! Eu me sinto um líder e não um chefe! Eu sentar como o chefe poderoso jamais!” O sujeito de pesquisa E10 mencionou que “existe o gestor, mas como voto Minerva, a minha palavra vai ser a última, mas é... todos dão sua opinião. Graças a Deus chegamos num consenso e nunca precisei intervir.” O sujeito de pesquisa E12 declarou que “a hierarquia fica só no papel, mas todos têm ideias juntos!” Os sujeitos E2, E3, E4, E7, E8, E11, E13 responderem afirmativamente que apoiam o empreendedorismo corporativo, mas se abstiveram de esclarecer como os gestores apoiam o empreendedorismo corporativo.

No indicador “estrutura da organização possibilita a realização ações empreendedoras pelos colaboradores”, o sujeito de pesquisa E1, confirmou que “o projeto [...] veio tudo de expertises dos próprios colaboradores.” O sujeito de pesquisa E8 considera que

a estrutura é horizontal! Os três sócios entraram da seguinte forma: eles trabalharam seis meses com metas para chegar a ter parte na empresa. A gente fez um contrato de vesting com eles, a cada meta cumprida eles vão vestindo um pouco mais da empresa. A cada momento que eles forem cumprindo as metas, eles vão recebendo uma parte maior, até o limite pré-acordado desde o início, por exemplo: pode chegar até 7%, ele chega até um teto combinado!

O sujeito de pesquisa E9 relatou que “justamente por ser horizontal, por ser bem aberto, já aconteceu do nosso estagiário dar uma ideia fantástica para um problema que a gente tinha!” O sujeito de pesquisa E10 citou que “tem uma hierarquia, mas nosso trabalho a comunicação é em estrela, todo mundo fala com todo mundo!” O sujeito de pesquisa E12 afirmou: “Todos no mesmo nível! A hierarquia inibe o empreendedorismo! Todos têm carta branca!” Os sujeitos E2, E3, E4 E5, E6, E7, E11 e E13 responderem afirmativamente que apoiam o empreendedorismo corporativo, mas se abstiveram de esclarecer como a estrutura da organização possibilita a realização ações empreendedoras pelos colaboradores.

No indicador “clima organizacional é propício para o empreendedorismo corporativo”, o sujeito de pesquisa E1, afirmou que

Ele é necessário inclusive! Porque o perfil empreendedor ele é realmente eficiente dentro de um clima! Se ele não tiver um clima para empreender ele não vai empreender ali então até gente tem que desenvolver um ambiente. Uma coisa muito importante é a separação de equipe! Então a segmentação da equipe é muito importante no sentido da produtividade! Então esse tipo de clima organizacional, esta parte influencia muito e fez muita diferença para nós! Estratégico, comercial, financeiro e jurídico ficaram na Tecmall<sup>21</sup>. E aqui no SEED<sup>22</sup> só ficou produto!

O sujeito de pesquisa E5 relatou que “o clima é cem por cento propício para que os colaboradores desenvolvam o empreendedorismo corporativo, todas as ideias que a gente vê aí fora a gente vai trazendo para empresa, aí os outros membros ouvem, validam, opinam sobre ela.” O sujeito E6 mencionou:

Todo mundo pode tomar decisão! Todo mundo pode ter ideia! Pode expor, sem medo nenhum! E pode trabalhar em cima dela, se ela for aceita! Ele pode fazer um plano de ação! Pode correr atrás do que precisa! Ele que vai fazer aquela ideia, aquela vontade que ele teve, ser real ou não! Pode ser que ela não dê certo, mas ele tem toda a liberdade de fazer!

O sujeito de pesquisa E12 confirmou que o clima é propício e relatou: “Principalmente no nível hierárquico!” O sujeito de pesquisa E13 apontou que “o ambiente é divertido.” Os sujeitos E2, E3, E4, E7, E9, E10, E11 responderem afirmativamente que o clima organizacional é propício para que os colaboradores desenvolvam o empreendedorismo corporativo, mas se abstiveram de esclarecer como é o clima organizacional.

No indicador “tolerância ao erro”, o sujeito de pesquisa E1, afirmou que “é uma das formas que a gente aprende. Quanto mais erra, mais você sabe! Tente errar sempre início!”

O sujeito de Pesquisa E2 relatou que “existe uma regra na organização: você pode errar, mas só pode errar uma vez, para o mesmo problema! Não necessariamente você será demitido, mas vamos errar por coisas novas você pode errar uma vez com quem você quiser!” O sujeito E6 relatou que “a organização passa por vários processos de validação das coisas então, às vezes, se a gente colocar alguma coisa no final que está errado, nem considera que foi o erro de uma pessoa só, na verdade, é quase que o erro de todos. “

O sujeito E11 relatou que “aceitar o erro é o mínimo que uma Startup tem que ter! A gente não incentiva a errar, mas a gente aceita o erro!” O sujeito E12 citou a frase: “Peça desculpas por ter feito errado, mas não peça licença para fazer!” O sujeito E13

---

<sup>21</sup> Tecmall: empresa aceleradora de startups (apoia o desenvolvimento de startups para que consigam atingir um ponto de equilíbrio, por meio de estrutura física, financeira, consultoria e treinamento), coworking (escritório empresarial compartilhado) e consultoria. Disponível em: <Site: <http://techmallsa.com.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2016

<sup>22</sup> SEED: Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development: programa do Governo de Minas Gerais de incentivo à criação e ao desenvolvimento do ecossistema de startups. O local físico do SEED é na Praça Rui Barbosa, 104 – Centro. Belo Horizonte/MG, chamado de “104”. Disponível em: <<http://seed.mg.gov.br>>. Acesso em: 12 nov. 2016

declarou que “a organização fomenta o erro! O erro leva a solução! O que você errou? Heeeee!! Parabéns!!!” Os sujeitos E3, E4, E6, E7, responderem afirmativamente que existe tolerância ao erro, mas se abstiveram de esclarecer como é a cultura da organização referente à ao tolerância ao erro.

No indicador “tomada de decisão”, o sujeito de pesquisa E1, afirmou que

Os colaboradores têm liberdade de tomada de decisão, ele argumentou que um exemplo é nossa própria metodologia de desenvolvimento. A adoção do Scrum. A gente usava somente um kanban, a adoção de Scrum para que a empresa como um todo conseguisse ter vazão para o próprio projeto de cada setor assim, então a gente que viu que o desenvolvimento do produto impactava em cada setor especificamente, então a gente viu essa metodologia para ter uma interface com todos.

O sujeito de pesquisa E5 afirmou positivamente e relatou que “todos nós gerenciamos né! Tudo o que nós todos fazemos na empresa, nos comunicamos a todos! O sujeito de pesquisa E9 relatou que muitas mudanças vieram dos colaboradores!” O sujeito de pesquisa E11 argumentou que “os colaboradores tem algumas liberdades né! Mas tem que passar por mim! Tem coisas que não tem como né! Eu quero alterar a linguagem de programação, por exemplo, não dá né!” O sujeito de pesquisa E12 citou novamente a frase: “Peça desculpas por ter feito errado, mas não peça licença para fazer!” e “uma frase do Zuke<sup>23</sup>: Move fast and break things”<sup>24</sup>.

O sujeito de pesquisa E9 não compreendeu esta pergunta e relatou a opinião sobre outro assunto relacionado com o empreendedorismo corporativo, desta forma, não será considerada a opinião do sujeito de pesquisa E10.

No indicador “recompensa, reconhecimento”, os sujeitos de pesquisa E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E13 afirmaram que existe reconhecimento do trabalho realizado. O sujeito de pesquisa E2 relatou também que “existe também um bônus financeiro para alta produtividade para os colaboradores.” O sujeito de pesquisa E12 relatou que “não existe nenhum processo de recompensa, incentivo e reconhecimento para colaboradores”. O sujeito de pesquisa E13 afirmou “toda sexta-feira a gente paga uma pizza para todos. A empresa é um organismo vivo!”

## 4.2 RELAÇÃO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A partir da interpretação das unidades de contexto de cada entrevistado do constructo empreendedorismo corporativo, presente no apêndice C, para a contabilização das unidades de registro, foi desenvolvido no quadro 3, com o número total de ocorrências das unidades de registro, em ordem decrescente e posterior elaboração da constelação de atributos

---

<sup>23</sup> Zuke: Mark Zuckerberg, CEO e criador da empresa Facebook, fundada em 2004.

<sup>24</sup> *Move fast and break things*: Slogan da empresa Facebook. *Move fast* significa criar coisas novas rapidamente e falhe rápido para que possa testar a próxima ideia de sucesso. *Break things* pode ser interpretado como uma mudança de paradigma existente e caso alguma coisa se quebre, não preocupe faz parte do processo (SZCZUR, 2014, p. 33)

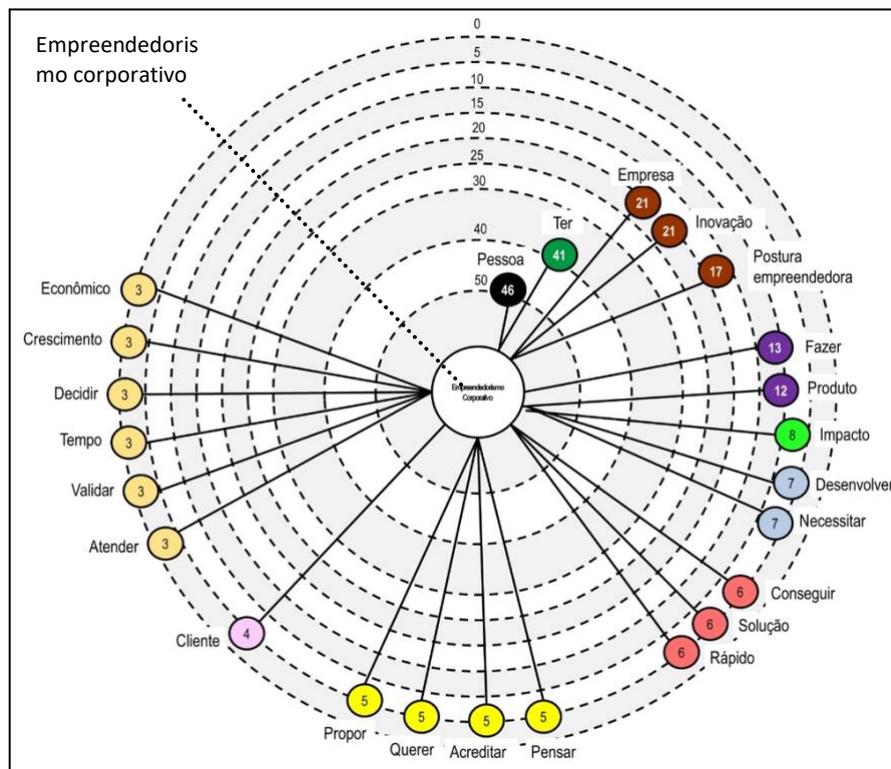
**Quadro 3** - Frequência das ocorrências das unidades de registro do constructo empreendedorismo corporativo

Unidade de registro	Frequência de ocorrência
Pessoas, pessoa, equipe, empreendedor, colaborador, mundo, funcionário	46
Ter, tem, temos, tenho, tiveram, tiver, teve	41
Empresa, startup, organização	21
Novo, novos, nova, novas, inovar, inovação, ideia	21
Perfil, perfil empreendedor, intraempreendedor postura empreendedora, empreender	17
Faz, fazer, fazia, faço, fazendo, feitas, fez	13
Produto, produtos, projeto, projetos, software, site, ferramenta	12
Impacto, impacta	8
Desenvolver, desenvolverem, desenvolvimento, desenvolvedora, desenvolvedores	7
Precisar (necessitar)	7
Consegue, conseguem, conseguir, conseguirem	6
Solução, soluções	6
Rápido, rapidamente	6
Pensar, pense, pensamentos, pensassem	5
Acredita, acreditar, acreditam, acredito	5
Querem, quer, queria, quiserem	5
Proposta, propor	5
Cliente, clientes	4
Atingir, atinge, atender	3
Validar, validação	3
Tempo	3
Decidir, decisão, decide	3
Crescendo, crescimento	3
Economia, econômicos, financeiros	3

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020.

Destaca-se que da constelação de atributos, Figura 9, referente às unidades de registro para o constructo empreendedorismo corporativo, pode-se inferir que, por meio do conteúdo apresentado nas entrevistas, o empreendedorismo corporativo é atribuído as pessoas que se sentem proprietários da empresa, tem postura empreendedora, trabalham com a inovação, desenvolvem produtos de impacto e conseguem criar soluções necessárias de forma rápida. Pensam, acreditam e querem criar propostas que atendam e sejam validadas pelo cliente. Têm tempo para poder tomar decisões e têm como meta o crescimento econômico da empresa.

**Figura 9** - Constelação de atributos das unidades de registro, para o constructo empreendedorismo Corporativo



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Remetendo-se à literatura estudada e a constelação de atributos sobre o constructo empreendedorismo corporativo apresentada, anteriormente, pode-se inferir que a definição do empreendedorismo corporativo, como pessoas que se sentem proprietários da empresa e tem uma postura empreendedora, refere-se a Dornelas (2008, p. 40) que cita como um dos componentes do empreendedorismo corporativo: “Gerentes agindo como se fossem proprietários”. Dornelas (2008, p. 72) reforça, também, nesse contexto, que ele pensa e age como um empreendedor.

Os sujeitos da pesquisa ao mencionarem que as pessoas trabalham com a inovação e desenvolvem produtos de impacto, remete-se a Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 93-94) que destacam o ambiente de um empreendedor corporativo deve estimular novas ideias, permitir erros e fracassos no desenvolvimento de produtos inovadores e incentivar a tentativa e erro. Da mesma maneira, o conceito é apoiado por Dornelas (2008, p. 41) ao definir o empreendedorismo corporativo como a “soma da inovação que a organização pratica e desenvolve, de sua renovação e dos esforços para implementação de novos negócios. A inovação envolve a criação e a introdução de produtos, processos e sistemas organizacionais”.

A criação de soluções necessárias de forma rápida, apresentada pelos sujeitos de pesquisa é respaldada por Pinchot e Pellman (2004, p. 22, 23). Os referidos autores relatam que a inovação intraempreendedora tem uma ação rápida para testar as ideias, possuindo como alicerce o feedback dos clientes e uma abertura nos canais de comunicação com o objetivo de aprender com maior agilidade.

A afirmação dos sujeitos de pesquisa de que os empreendedores corporativos pensam, acreditam e querem criar propostas que atendam e sejam validadas pelo cliente

é atestada por Pinchot e Pellman (2004, p. 24) que mencionam a compreensão dos clientes, de forma a aprender sobre suas necessidades e seus problemas, para propor inovações com uma base confiável.

O tempo para poder tomar decisões é confirmado por Hashimoto (2013, p. 159) quando aponta que “o sistema organizacional deve ser flexível o suficiente para dar autonomia de decisão e ação para os empreendedores internos e suas equipes e é reiterada por Pinchot III (1985, p. 54-55), ao mencionar que a motivação primária do empreendedor corporativo é a liberdade e o acesso aos recursos da organização, e por meio dessa liberdade de acesso, conseguir o apoio de outros colaboradores a concordar com suas próprias decisões.

A meta de crescimento econômico da empresa, indicada pelos sujeitos de pesquisa é confirmada por Antoncic e Antoncic (2011, p. 600) que destacam a satisfação do empregado e o intraempreendedorismo como fatores que contribuem para a sustentabilidade da organização e influencia positivamente em seu crescimento. Reforça-se também a meta do crescimento econômico elucidada por Kuratko e Goldsby (2004, p. 26), destacando que ao implementar o empreendedorismo corporativo, a organização obtém flexibilidade, inovação e iniciativa do empregado para assumir riscos necessários para crescer e permanecer competitivo.

#### 4.3 RELAÇÃO GESTÃO DO CONHECIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A partir da interpretação das unidades de contexto de cada entrevistado do constructo gestão do conhecimento, presente no apêndice C, 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 4** - Frequência das ocorrências das unidades de registro do constructo gestão do conhecimento

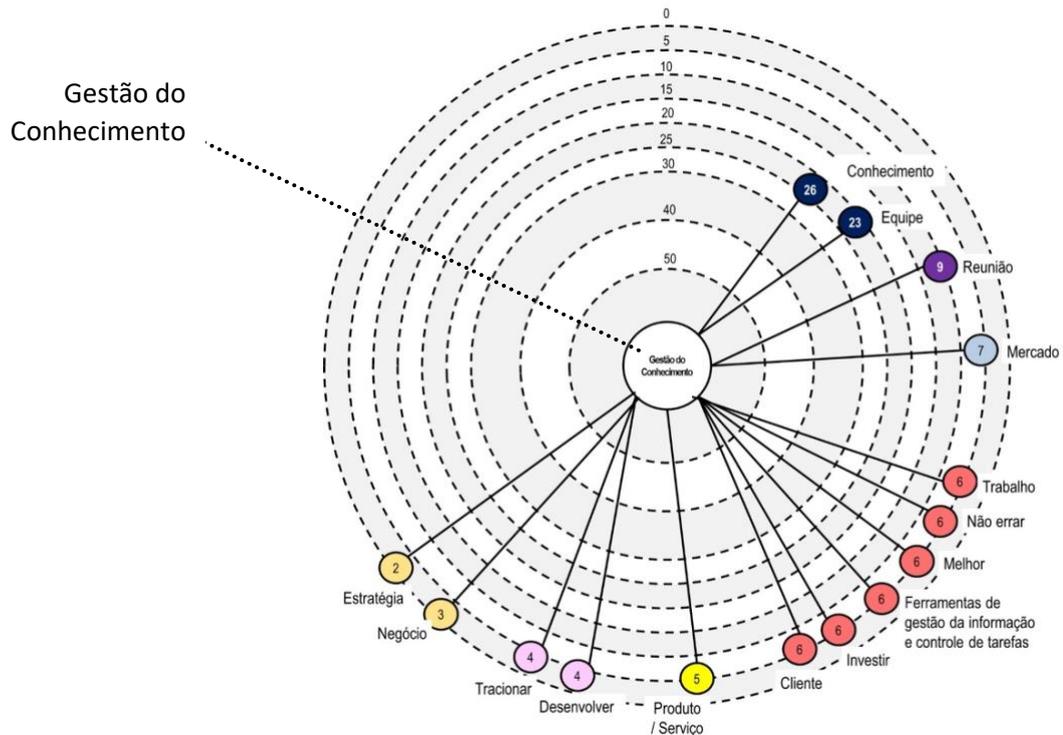
Unidade de registro	Frequência de ocorrência
Conhecimento, informação, inteligência	26
Pessoa, pessoas, equipe, mundo, coordenadores	23
Comunicado, comunicados, comunicação, comunicações, reunião, workshop	9
Mercado	7
Melhor	6
Cliente, clientes	6
Investir, investimento	6
Trabalha, trabalho	6
Não: Erra,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

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Destaca-se que da constelação de atributos, Figura 10, 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 com a finalidade de criar produtos e serviços que conduzam tração no negócio.

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



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

No que tange à literatura estudada e à constelação de atributos sobre o constructo gestão do conhecimento, os sujeitos de pesquisa, ao apontarem que a gestão do conhecimento envolve a participação de toda a equipe, por meio de reuniões com o foco no mercado, se aproximam 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 são legitimados 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*.

A afirmação dos sujeitos de pesquisa de que o objetivo é atender melhor o cliente, representa que o alvo é o mercado e é respaldado 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 inovatividade”.

Os sujeitos de pesquisa ao afirmarem que a equipe investe e trabalha com a gestão do conhecimento visando à diminuição do índice de erros remete-se nas evidências empíricas apresentadas no artigo de North, Reinhardt e Schmidt (2004), que enfatizam como 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.

Ao destacarem que gestores utilizam a gestão do conhecimento no planejamento estratégico da empresa com a finalidade de criar produtos e serviços que conduzam tração no negócio, pode ser fundamentada em Terra (2000, p. 54) que enfatiza

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.

Aproximam-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 que possa gerar um real valor ao negócio. Da mesma maneira, Ribeiro, Nascimento e Santos (2015) ao afirmar que “o investimento em conhecimento é uma forma de obter uma estrutura sólida de capital intelectual para a organização.”

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, refere-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) que destaca que um dos principais direcionadores para gestão do conhecimento são as “Ferramentas e métodos que operacionalizem efetivamente as práticas de gestão do conhecimento”.

## **5 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 que possam 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 pode-se afirmar que faz parte da cultura das startups pesquisadas. A análise do conteúdo aponta que existe apoio dos gestores, bem como, estrutura e clima organizacionais necessárias 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 explicar como é 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, favorece o 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.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados, entretanto foram percebidas determinadas limitações não impeditivas, a saber: (i) o resultado de um estudo de caso não pode ser generalizado; (ii) a pesquisa se restringiu as *startups* da tecnologia de informação em estágio inicial, segundo *Global Entrepreneurship Monitor - GEM* (2015, p. 8), ou seja, com menos de 42 meses de existência e (iii) os sujeitos de pesquisa foram selecionados a partir de sua tipicidade e acessibilidade, desta forma, no contexto de acessibilidade, foram selecionados 12 (doze) sujeitos de pesquisa instaladas na cidade de Belo Horizonte, apenas um sujeito é da cidade do Rio de Janeiro. Neste caso a limitação da pesquisa está na cidade em que foram selecionados os sujeitos.

Diante do exposto, como sugestões para pesquisas futuras e ampliação desta pesquisa destacam-se, a saber: (i) pesquisas com 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; (ii) descrever a relação entre os constructos inovação, empreendedorismo corporativo e gestão do conhecimento com o desempenho organizacional sob a percepção de empreendedores de startups brasileiras; nesta pesquisa foi considerado a relação dos constructos com o desempenho organizacional e não levou em consideração a relação entre os constructos; (iii) desenvolver uma pesquisa com os mesmos objetivos e constructos com empreendedores estabelecidos, ou seja, mais de 42 meses (3,5 anos) de existência.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, David J. **Kanban: Mudança Evolucionário de Sucesso para seu negócio de tecnologia**. Hole Press. Sequim, Washington. 2011.

ANTONCIC, Jasna A; ANTONCIC, Bostjan. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 4, p. 589-607, 2011.

ARRUDA, Carlos; NOGUEIRA, Vanessa; COZZI, Afonso; COSTA, Vinícius. **Causas Da Mortalidade De Startups Brasileiras. O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?** 2012. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977. (Título original: L'Analyse de Contenu. PUF, 1977).

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

CHOO, Chun Wei. **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.

DAVENPORT, Elisabeth; CRONIN, Blaise. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? **Journal of Education for Library and Information Science**, v. 41, n. 4, p. 294-306, 2000.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. São Paulo: Campus, 1998.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovador e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERRARESI, Alex Antonio. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais**: um estudo em empresas instaladas no Brasil. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010

FILION, Louis Jacques. 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, p. 63-71, jul/set /1991.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de Pequenos Negócios. **RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 34, abr-jun/1999.

FILION, Louis Jacques. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 2, p. 65-79, abr./jun. 2004.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório Executivo. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). [s.l.: s. n.]. 2015.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2013.

HELM, Roland; MAURONER, Oliver. Success of research-based spin-offs. State-of-the-art and guidelines for further research. **Review of Managerial Science**, Jena, Alemanha, v. 1, p. 237-270, jul. 2007. Disponível em: <<http://www.researchgate.net/publication/225381135>>. Acesso em: 26 jul. 2015.

HISRICH, Robert D. e PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. **Winning at Innovation: The A-to-F Model**. Great Britain: Pelgrave Macmillan, 2011.

KURATKO D. F.; GOLDSBY, M. G. Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 55: p. 13–30, 2004.

LEBAS, Michel J. Performance measurement and performance management. **International journal of production economics**, v. 41, p. 23-35. 1995.

LOPES, Bruna Freire. **A compreensão do termo inovação na perspectiva dos profissionais que trabalham em uma empresa de tecnologia da informação** – um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) - Fundação Pedro Leopoldo. 2012.

MAGALHÃES, Marcos F. In: TERRA, José Cláudio C. **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap. 4, p. 41- 54.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORESI, Eduardo A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, no. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19 n. 2, p. 205-288. 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NORTH, K.; REINHARDT, R. e SCHMIDT, A. **The Benefits of Knowledge Management: Some empirical evidence**. In: EUROPEAN CONFERENCE ON ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE, LEARNING AND CAPABILITIES, 5; 2004. Disponível em: <[www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc5/papers/a-8\\_north.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc5/papers/a-8_north.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2016.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. [S. l.], 2006. 184 p.

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, Frederico C. M.; BARBOSA, Ricardo R. Uso de fonte informação por consultores empresariais um estudo junto ao mercado consultoria. **Perspectiva em Ciência da Informação**, v. 13, n.1,p.95-111, jan./abr. 2007.

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

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

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

PINCHOT, G.; PELLMAN,Ron. **Intra Empreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, Antônio J. M.; NASCIMENTO, Gabriela R.; SANTOS, Luciano. B. : **Gestão do conhecimento: estudo de caso da Wilson, Sons**. In : SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12., Rio de Janeiro: 2015.

RICHARD, P. J. et al. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 718-804. 2009.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROSSETTI, Adroaldo G.; MORALES, Aran 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

SANTOS, M. **Gestão de metas: Como implementar a metodologia OKR?** Endeavor Brasil. 2014. Disponível em:<<https://endeavor.org.br/gestao-metas-metodologia-okr/>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda a diferença entre incubadora e aceleradora**. 2015. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-diferenca-entre-incubadora-e-aceleradora,761913074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2016.

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília/DF. Julho, 2014.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo – SP. Agosto, 2010.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L. S., COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 2. ed. v. 1. São Paulo: E. P. U, 1987

SETZER V. W. **Dado, Informação, Conhecimento e Competência**. São Paulo: Depto. de Ciência da Computação, Universidade de São Paulo. Disponível em: <[www.ime.usp.br/~vwsetzer](http://www.ime.usp.br/~vwsetzer)>. Acesso em: 25 maio 2015.

SHELTON Rob; PERCIVAL David. **Inovação revolucionária e crescimento**. PwC – PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Set. 2013. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/negociossustentaveis/pdf/tl-inovacao-revolucionaria-13.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2016.

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

SINK, D. S. The role of measurement in achieving world class quality and productivity management. **Industrial Engineering**, v. 23, n.6, p. 23-70. 1991.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de Software**. 9 ed. São Paulo : Pearson, 2011.

STEFANOVIC, Ivan; PROKIC, Sloboda; RANKOVIC, Ljubodrag. Motivational and success factors of entrepreneurs: the evidence from a developing country. *Journal of Economics and Business*, **Belgrado**, Sérvia, v. 28, n. 2, p. 251-269. 2010. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2267309>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

SZCZUR, Samantha. Innovation through Diversity: We Aren't Post-Politics. *In: ERBE*, Nancy D. **Approaches to Managing Organizational Diversity and Innovation**. California State University, USA, 2014. Capítulo2, p.24-41.

TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.) **10 dimensões da gestão da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.) **Inovação: quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva, 2007.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

VENKATRAMAN N; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: a comparasion os approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814. 1986.

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

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.