

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

CELIA HATSUMI AIHARA

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ACELERADORAS DE *STARTUPS*:
ESTUDO DE PROCESSOS, PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE TI UTILIZADAS
NO BRASIL

SÃO PAULO

2019

CELIA HATSUMI AIHARA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ACELERADORAS DE STARTUPS:
ESTUDO DE PROCESSOS, PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE TI UTILIZADAS
NO BRASIL**

Pesquisa de dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Informática e Gestão do Conhecimento.

Prof. Orientador: Dr. Marcos Antonio Gaspar

São Paulo

2019

Aihara, Celia Hatsumi.

Gestão do conhecimento em aceleradoras de startups: estudo de processos, práticas e ferramentas de TI utilizadas por empresas no Brasil. / Celia Hatsumi Aihara. 2019.

130 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar.

1. Gestão do conhecimento. 2. Inovação. 3. Startup. 4. Aceleradora de startups. 5. Ferramentas de tecnologia da informação.

I. Gaspar, Marcos Antonio.

II. Título.

CDU 004

CELIA HATSUMI AIHARA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ACELERADORAS DE *STARTUPS*:
ESTUDO DE PROCESSOS, PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE TI UTILIZADAS
NO BRASIL**

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Informática e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho.

São Paulo, 11 de fevereiro de 2019.

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar (Orientador)
Universidade Nove de Julho

Prof. Dr. Fellipe Silva Martins (Avaliador)
Universidade Nove de Julho

Profa. Dra. Anapátricia Morales Vilha (Avaliadora)
Universidade Federal do ABC

Dedico este trabalho à minha família, especialmente ao meu marido Wellington e meu filho Gabriel que me apoiaram nesta linda jornada sempre com palavras de apoio e um sorriso no rosto.

AGRADECIMENTOS

A primeira pessoa que quero agradecer é o meu marido e companheiro Wellington da Silva Dias, que me apoiou neste desafio desde o começo. Nesse tempo teve que ir a muitas festas infantis e reuniões de escola do nosso filho sozinho para que eu conseguisse me dedicar ao mestrado. Ao meu filho querido Gabriel Katsuhira Aihara Dias, que mesmo com pouca idade compreendeu que houve momentos em que eu não poderia dar atenção e me deixava dedicar aos estudos.

Uma outra pessoa que também sempre me apoiou desde o começo e sem ele não teria conseguido chegar até aqui, é, o meu orientador Prof. Dr. Marcos Gaspar. Com muita paciência, compreensão e sabedoria me ensinou sobre a pesquisa científica, questionar e sempre olhar para as coisas sob vários pontos de vista.

Agradeço a todos os professores do PPGI, especialmente a Cleber Gustavo Dias, Fabio Henrique Pereira, Ivanir Costa e Renato José Sassi, os quais tive a oportunidade de assistir as aulas e aprender muito com eles.

Agradeço a todos meus colegas que me ajudaram durante esse tempo e cito em especial Fábio Luís Falchi de Magalhães, Lidiane Cristina da Silva, Ruth Garcia, Rodrigo Cardozo, André Lira e Flavio Grassi.

Aos meus pais, que mesmo de longe sempre torcendo pelo meu sucesso.

Por fim, agradeço à Universidade Nove de Julho por toda a estrutura e investimento na pesquisa, o qual me permitiu concretizar um sonho de titular mestre.

RESUMO

Os desafios impostos às empresas para se manterem num mercado cada vez mais competitivo fazem com que estas busquem desenvolver maior agilidade de resposta ao ambiente de negócios contemporâneo, notadamente pela introdução de novos produtos, serviços e processos. Dentre as formas encontradas pelas empresas para tanto está o uso da inovação para continuarem em evolução. Contudo, a inovação e a sua gestão nos limites da própria empresa são, de certa forma, limitados. Dessa maneira, uma solução encontrada pelas empresas nos últimos anos volta-se às *startups*. Contudo, muitas vezes, as *startups* têm boas ideias de novos negócios, mas não conseguem viabilizá-las, recorrendo então às aceleradoras de *startups*. Assim, as aceleradoras de *startups* tornaram-se uma importante iniciativa para as empresas, uma vez que podem ajudar a viabilizar a introdução de inovação na sociedade, principalmente por meio dos conhecimentos desenvolvidos pelas *startups*. Em adição, há de se considerar ainda outro recurso estratégico que vem se destacando ao longo dos últimos anos para a evolução das empresas: a gestão do conhecimento na organização. Face ao contexto observado, o objetivo geral desta pesquisa de dissertação foi identificar e caracterizar os principais processos, práticas e ferramentas de Tecnologia da Informação utilizadas na gestão do conhecimento pelas aceleradoras de *startups* atuantes no Brasil. A metodologia empregada considerou uma abordagem exploratória-qualitativa, utilizando-se do método de pesquisa de estudo de casos múltiplos. Os instrumentos de pesquisa adotados foram entrevistas com roteiro semiestruturado e análise documental de registros públicos. Como principais resultados, foi possível identificar o uso de vários processos, práticas e ferramentas de TI, contudo de forma não estruturada por quase todas as aceleradoras analisadas, com exceção de uma na qual observou-se o uso da gestão do conhecimento de forma estruturada. Foram encontradas práticas e ferramentas de TI voltadas à gestão do conhecimento mais concentradas nas fases 'identificação/mapeamento' e 'distribuição/partilha' do processo de gestão do conhecimento. Dentre as práticas destacadas estão o mapeamento de conhecimentos, mapas de conhecimento, espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos, *mentoring*, treinamentos presenciais e portal corporativo/departamental. Quanto às ferramentas de TI, as mais utilizadas são grupos de WhatsApp ou similar, reuniões e conferências virtuais, telefone móvel, outros meios de telefonia como Skype, extranet, redes sociais e computação em nuvem. Como conclusão, foi possível verificar a importância do uso da gestão do conhecimento para as aceleradoras de *startups* pesquisadas, segundo seus representantes. Isto porque percebeu-se, segundo os profissionais arguidos, que a gestão do conhecimento adequadamente implementada nas aceleradoras de *startups* poderá trazer benefícios e vantagens para elas e para as *startups* associadas, uma vez que será possível introduzir inovações de forma mais rápida na sociedade.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Inovação. *Startup*. Aceleradora de *startups*. Ferramentas de tecnologia da informação.

ABSTRACT

The challenges imposed on companies to stay in an increasingly competitive market make them seek to develop greater agility to respond to the contemporary business environment, notably by introducing new products, services and processes. Among the forms found by companies to do so is the use of innovation to keep evolving. However, innovation and its management within in the company's own boundaries are somewhat limited. In this way, a solution found by companies in recent years turns to startups. Although, startups often have good new business ideas, they cannot make them viable, so they seek for startup accelerators. Therefore, startup accelerators have become an important initiative for companies, since they can help to make possible the introduction of innovation in society, mainly through the knowledge developed by startups. In addition, another strategic resource has been considered that has been emphasizing over the last years for the evolution of companies: knowledge management in the organization. Considering the context observed, the general objective of this dissertation research was to identify and characterize the main processes, practices and Information Technology's (IT) tools used in knowledge management by startup accelerators operating in Brazil. The methodology used considered an exploratory-qualitative approach, using the multiple case study research method. The research instruments adopted were interviews with semi-structured script and documentary analysis of public records. As a main results were identified the use of multiple processes, practices and IT tools, yet so unstructured for nearly all analyzed accelerators, except for one in which there was the use of structured knowledge management. It was found practices and IT tools focused on knowledge management more focused on the 'identification/mapping' and 'distribution/sharing' phases of the knowledge management process. Among the highlighted practices are the knowledge mapping, knowledge maps, places and events dedicated to the socialization of knowledge, mentoring, classroom training and enterprise portal/departments. As for IT tools, the most commonly used are WhatsApp or similar groups, meetings and virtual conferences, mobile phone, other telephony media such as Skype, extranet, social networks and cloud computing. As a conclusion, it was possible to verify the importance of the use of knowledge management by startup accelerators surveyed, according to their representatives. This is because it was realized, according to the company's representatives that the knowledge management adequately implemented at the startup accelerator can bring benefits and advantages for them and the associated startups, in this way making possible to introduce faster the innovations in the society.

Keywords: Knowledge management. Innovation. Startup. Startup accelerator. Information technology tools.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Citações de Gestão do Conhecimento em aceleradoras de <i>startups</i> em bases de dados de pesquisa	6
Tabela 2: Tabela comparativa entre as aceleradoras de <i>startups</i>	48
Tabela 3: Práticas e processos de GC citados em literatura e os achados da pesquisa.....	69
Tabela 4: Número de principais processos, práticas e ferramentas de TI utilizadas por cada aceleradora de <i>startups</i>	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo das diferenças entre Incubadoras, Investidores e Aceleradoras	17
Quadro 2: Tipologia de aceleradoras no Brasil	20
Quadro 3: Definições de <i>startups</i> consideradas pela OECD	22
Quadro 4: Classificação do tipo de sociedade	26
Quadro 5: Práticas, processos e ferramentas de TI voltadas para a Gestão do Conhecimento	37
Quadro 6: Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de <i>startups</i> A	50
Quadro 7: Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de <i>startups</i> B	53
Quadro 8: Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de <i>startups</i> C	54
Quadro 9: Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de <i>startups</i> D	58
Quadro 10: Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de <i>startups</i> E	62
Quadro 11: Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de <i>startups</i> A	73
Quadro 12: Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de <i>startups</i> B	77
Quadro 13: Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de <i>startups</i> C	80
Quadro 14: Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de <i>startups</i> D	84
Quadro 15: Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de <i>startups</i> E	88

Quadro 16: Correlação entre as ferramentas de TI voltadas à GC citadas na literatura e os achados da pesquisa.....	93
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Lacuna de pesquisa	7
Figura 2: Modelo linear de processo de inovação.....	12
Figura 3: Modelo de inovação <i>Central-Chain-Of-Innovation</i>	13
Figura 4: Modelo do processo de inovação	14
Figura 5: <i>Startups</i> na América Latina e sua distribuição pr cidade	24
Figura 6: Fases do processo de gestão do conhecimento.....	31
Figura 7: Fases do processo de GC de De Sordi com os processos e práticas utilizadas pelas aceleradoras de <i>startups</i>	67
Figura 8: Fases do processo de GC de De Sordi com os processos e práticas que as aceleradoras de <i>startups</i> consideram muito importantes	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	1
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	5
1.5 DEFINIÇÕES TEÓRICO-OPERACIONAIS	7
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 AMBIENTE DE INOVAÇÃO	11
2.1.1 Gestão da Inovação	15
2.2 ACELERADORAS/INCUBADORAS DE STARTUPS	17
2.2.1 <i>Startups</i>	21
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	26
2.3.1 Processo de Gestão do Conhecimento	30
2.3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento	34
2.3.3 Ferramentas de TI voltadas à Gestão do Conhecimento	35
3. MÉTODO E MATERIAIS PREVISTOS	39
3.1 MÉTODO	39
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM, AMOSTRA	40
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA PREVISTOS	41
3.4 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS PREVISTAS	43
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	45
4.1 BREVE DESCRIÇÃO DAS ACELERADORAS DE <i>STARTUPS</i>	45
4.1.1 Aceleradora de <i>Startup A</i>	45
4.1.2 Aceleradora de <i>Startup B</i>	45
4.1.3 Aceleradora de <i>Startup C</i>	45
4.1.4 Aceleradora de <i>Startup D</i>	46
4.1.5 Aceleradora de <i>Startup E</i>	46
4.1.6 Comparação consolidada das aceleradoras de <i>startups</i> pesquisadas ..	47

4.2 PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC).....	49
4.2.1 Processos e práticas de GC na aceleradora de <i>startup</i> A	50
4.2.2 Processos e práticas de GC na aceleradora de <i>startup</i> B	53
4.2.3 Processos e práticas de GC na aceleradora de <i>startup</i> C	54
4.2.4 Processos e práticas de GC na aceleradora de <i>startup</i> D	58
4.2.5 Processos e práticas de GC na aceleradora de <i>startup</i> E	61
4.2.6 Consolidação dos resultados de processos e práticas de GC das aceleradoras pesquisadas	65
4.3 FERRAMENTAS DE TI VOLTADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)72	
4.3.1 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de <i>startup</i> A.....	72
4.3.2 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de <i>startup</i> B.....	76
4.3.3 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de <i>startup</i> C	79
4.3.4 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de <i>startup</i> D	83
4.3.5 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de <i>startup</i> E.....	87
4.3.6 Consolidação dos resultados de ferramentas de TI voltadas à GC das aceleradoras pesquisadas	91
4.4 USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)	94
4.5 IMPORTÂNCIA DO USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)	98
5. CONCLUSÃO	102
REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICES	122

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No atual contexto de negócios, as empresas têm se deparado com um ambiente cada vez mais competitivo, no qual buscam desenvolver maior agilidade de resposta, notadamente por meio de novos produtos, serviços e processos. Para tanto, as empresas têm se utilizado cada vez mais da inovação como uma forma de atenderem as demandas do mercado e continuarem em evolução. Paralelamente, o conhecimento como ativo empresarial vem se destacando ao longo dos últimos anos como um dos recursos estratégicos mais importantes nas empresas contemporâneas inseridas na nova dinâmica econômica. Autores como Drucker (1993) e Nonaka e Takeuchi (1995) já declaram que a capacidade de criar o conhecimento e utilizá-lo de forma eficiente podem tornar-se fontes importantes de vantagem competitiva de uma empresa.

A gestão efetiva do conhecimento vem sendo descrita como um ingrediente importante para vantagem competitiva estratégica de uma organização, pois tem a capacidade de entregar resultados relevantes relacionando com rentabilidade, competitividade e aprimoramento de capacidade (OMOTAYO, 2015).

Em função disso, as empresas vêm adotando a gestão do conhecimento (GC), como uma das respostas ao desafio de gerenciar esse ambiente de trabalho complexo e sobrecarregado de informações. Os principais propulsores por trás do crescente interesse na aplicação da GC estão em quatro áreas chaves: globalização dos negócios, organizações mais enxutas (maior eficiência com menor número de pessoas), amnesia corporativa (rotatividade de pessoas) e avanços tecnológicos (exigência de uma resposta cada vez mais rápida) (DALKIR, 2017).

Além disso, muitas organizações acreditam que a GC pode estimular a inovação, melhorar a adaptabilidade e agilidade da organização, construir a memória organizacional da organização antes que ela que se perca, e melhorar a efetividade interna e externa (LIEBOWITZ, 2011). Adicionalmente, as mudanças no ambiente como o aumento da globalização, velocidade da informação, envelhecimento do conhecimento e as dinâmicas das inovações dos processos e produtos, reforçam a importância da GC (OMOTAYO, 2015).

Assim, os atributos atualmente valorizados nas organizações contemporâneas voltam-se aos processos para o desenvolvimento da inovação e novas competências, o que faz emergir a necessidade da gestão do conhecimento voltada às iniciativas de inovação (ARAÚJO *et al*, 2013). Nesse sentido, Bratianu (2015) defende que a gestão do conhecimento estimule a criação e aquisição do conhecimento, oriundo da organização ou de fora dela.

A GC pode ajudar na administração do conhecimento existente como uma entrada para o processo de inovação e pode combinar com o conhecimento externo para a criação de um novo conhecimento ao longo do processo de inovação. As empresas que possuem a GC estão mais aptas a beneficiar-se de atividades de desenvolvimento e pesquisa externas em termos de potencial inovador (FERRARIS *et al.*, 2017).

Uma das formas de dinamizar a promoção da inovação através de fontes externas se dá por meio de incubadoras e aceleradoras de *startups* (empresas nascentes de base tecnológica que possuem na inovação tecnológica disruptiva o principal argumento de sua estratégia competitiva). Assim, aceleradoras e incubadoras têm como principal objetivo o suporte aos empreendedores dessas *startups* na etapa inicial do negócio. A principal diferença entre elas está no modelo de negócio de cada uma, uma vez que a incubadora normalmente não tem fins lucrativos, sendo mantida em geral por instituições públicas; enquanto a aceleradora é promovida por uma organização privada com fins lucrativos, em geral mantida por investidores (MATOS, 2013).

Alguns dos fatores que podem causar desincentivos ao estabelecimento de um ambiente de inovação são sistemas rígidos de negócios e a ineficiência de políticas públicas voltadas a essa finalidade (ABDI, 2017).

Pesquisa realizada pela empresa Price Waterhouse Coopers (PwC) com 1.379 CEOs ao redor do mundo constatou que quase um quarto deles tem como maior prioridade promoção da inovação em suas empresas (PWC, 2016). Segundo o relatório emitido pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) sobre a pesquisa de monitoramento sistemático da inovação tecnológica pelas empresas industriais em território brasileiro, o Brasil em 2011 ocupava o 47° lugar no ranking do Índice de Inovação Global e, ao longo dos anos foi vivenciando quedas sucessivas, passando a ocupar a 69° posição em 2017.

É importante frisar que a pesquisa da ABDI também incluiu como quesitos de análise a identificação do grau de conhecimento e a relação das empresas industriais com as *startups*, bem como o eventual interesse das empresas no tema. Dentre as empresas analisadas que já utilizaram *startups* (29,3%), 15,4% afirmaram já ter contratado e que voltariam a contratar; 11,5% afirmaram ter outro tipo de relação e que estão avaliando a utilização ou não de *startups*; 1,4% manifestaram somente investir em *startups* e, por fim, 0,9% que já contrataram e que não têm a intenção de contratar uma *startup* novamente (ABDI, 2017).

Não obstante, a importância das *startups* para a evolução da inovação foi destacada pelo presidente da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) Guto Ferreira, ao declarar que só o desenvolvimento da indústria com *startups* pode mudar o setor produtivo no país (UOL, 2017). Em complemento à importância desta temática, estudos conduzidos por Zemaitis (2014) demonstram uma crescente discussão sobre inovação e compartilhamento do conhecimento no meio acadêmico e corporativo alinhados a uma realidade de globalização deste fenômeno.

Um estudo conduzido por Hallen *et al.* (2016) com base em métodos empíricos mistos que triangularam com várias amostras qualitativas e quantitativas, indicaram um efeito positivo das aceleradoras nas *startups* principalmente através da aprendizagem durante os processos de aceleração e acompanhamentos. Conseguiram também encontrar evidências consistentes de que muitas das aceleradoras realmente beneficiam os empreendimentos e aumentam a probabilidade de alcançar os resultados como também aumentam a velocidade para atingi-los. Contudo, alertam que os resultados se mostram desiguais quando se faz a análise de cada aceleradora, isto é, houveram aceleradoras que contribuíram mais ou menos para os resultados, e o mecanismo chave observado é a aprendizagem.

As aceleradoras de *startups* estão cada vez mais prevalentes no ambiente empreendedor como também na inovação corporativa, e são importantes atuantes na moldagem do fluxo de interações externas junto com as *startups*. Essa moldagem se faz necessária porque na maioria das vezes, as *startups* possuem fundadores com conhecimento acumulado limitado e por isso, precisam acessar o conhecimento fora das suas fronteiras e buscam os programas de aceleração (COHEN *et al.*, 2018).

Literaturas mais recentes (LOPES *et al.*, 2016; ZEMAITIS, 2014; STAL *et al.*, 2014) demonstram que para muitas empresas, a obtenção de conhecimento externo em prol de sua inovação vem sendo cada vez mais valorizada e utilizada, visando sua sobrevivência e evolução competitiva, o que reforça a importância da gestão do conhecimento voltada à inovação para o sucesso da empresa. Para tanto, há de se considerar que a gestão do conhecimento seja viabilizada nas organizações por meio de práticas e ferramentas de tecnologia da informação voltadas à criação e disseminação de conhecimentos junto aos seus participantes.

Nos programas de aceleração, as aceleradoras de *startups* utilizam-se de metodologias próprias para prover as *startups* com o conhecimento e estrutura mínimos para tornar o negócio escalável (HOCHBERG, 2016). Para tal, processos e práticas como *Coaching* e *Mentoring* são mencionados nos programas de aceleração que também são comumente utilizados em GC (GASPAR *et al.*, 2016). Deixando de lado o aporte financeiro e conexões com possíveis investidores, o maior ganho das *startups* nos processos de aceleração é o conhecimento (COHEN, 2013).

A autora supõe que a GC seria um componente importante para a estratégia de negócios de uma aceleradora de *startups* e pretende com a pesquisa, demonstrar como a GC é utilizada por estas.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Os conceitos centrais estudados nesta proposta de pesquisa de dissertação foram: Gestão do Conhecimento, Aceleradoras e Incubadoras de *Startups* e o ambiente de inovação no qual as organizações estão inseridas.

A partir deste escopo, esta proposta de pesquisa de dissertação busca responder à seguinte questão-problema:

Quais são os principais processos, práticas e ferramentas de TI voltadas para a gestão do conhecimento utilizadas pelas aceleradoras de *startups* estabelecidas no Brasil?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo da presente pesquisa é identificar e caracterizar os principais processos, práticas e ferramentas de TI utilizadas na gestão do conhecimento pelas aceleradoras de *startups*.

Em complemento, esta pesquisa apresenta ainda os seguintes objetivos específicos:

- Evidenciar o uso da gestão do conhecimento por parte das aceleradoras de *startups* em suas atividades;
- Indicar a importância do uso da gestão do conhecimento atribuída pelas aceleradoras de *startups*, na opinião de seus proprietários e gestores.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Estudos que visam a Gestão do Conhecimento já são recorrentes na literatura. Em pesquisa efetuada nas bases acadêmicas Proquest, IEEE e Science Direct com o termo "*Knowledge Management*" com publicações de 2013 a 2018, obteve-se como resultado mais de 10.000 artigos acadêmicos, revisados por especialistas.

Contudo, há limitações existentes na literatura no que diz respeito aos processos, práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento em aceleradoras de *startups* em específico, conforme constatado nos indicadores demonstrados pela Tabela 1.

A relevância da proposta de pesquisa ora apresentada justifica-se por suas contribuições teóricas e práticas, notadamente ao tentar identificar o processo, práticas e ferramentas utilizadas pelas aceleradoras de *startups*.

Para a pesquisa nas bases de dados foram utilizados os termos 'gestão do conhecimento' e 'aceleradoras de startups' em português e inglês. Foi iniciada a pesquisa nos títulos (titles) e resumo (abstract), e depois foi colocada a condição em qualquer lugar.

Tabela 1: Citações de Gestão do Conhecimento em aceleradoras de *startups* em bases de dados de pesquisa

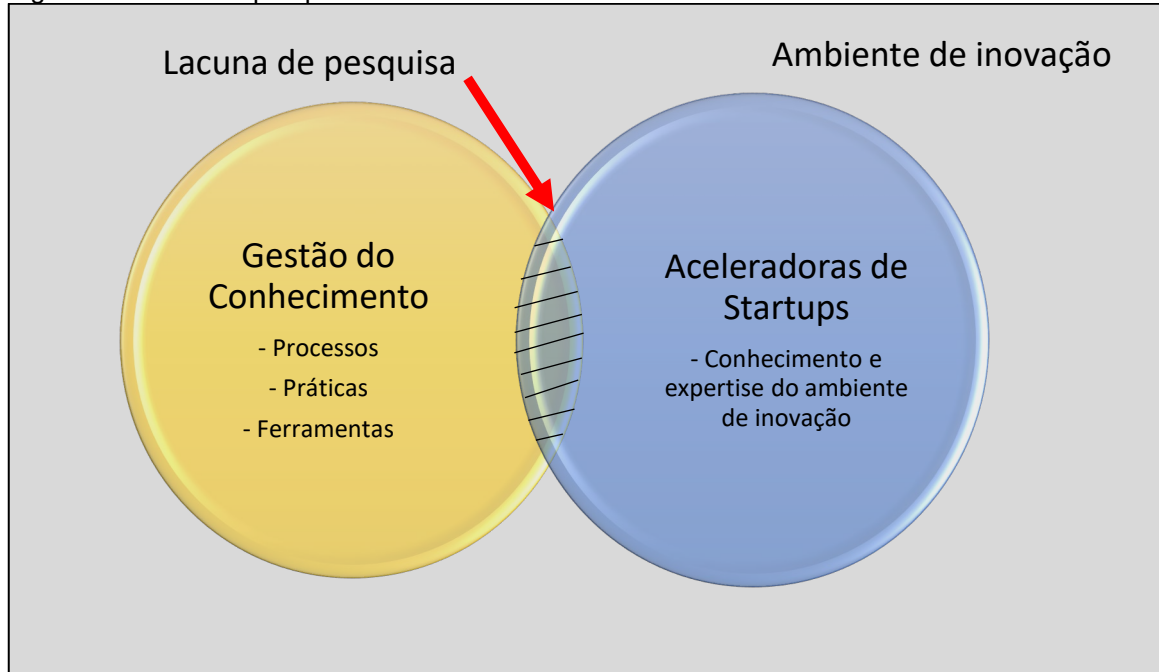
Base Termos Pesquisados	Proquest	IEEE	Science Direct	Google acadêmico
'Gestão Conhecimento' e 'Aceleradoras de startup' / 'Aceleradoras de startups' / 'Aceleradora de startup' / 'Incubadora de startup'	0	0	0	0
' <i>Knowledge Management</i> ' e ' <i>Seed Accelerator</i> ' / ' <i>Startup accelerator</i> ' / ' <i>Startup incubator</i> '	0	1	0	12 (<i>Knowledge management + seed accelerator</i>) 7 (<i>Knowledge management + startup accelerator</i>)

Fonte: autora.

A partir dos resultados expostos na tabela anterior, verifica-se a pertinência e justificativa da pesquisa ora proposta, cujos resultados poderão contribuir para o avanço da temática abordada.

O presente projeto de pesquisa tem como objetivo estudar a lacuna de pesquisa demonstrado na Figura 1, o qual foi constatado a partir da pesquisa bibliográfica inicial exposta quanto à falta de pesquisas que abordem os processos, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento em aceleradoras de *startups*.

Figura 1: Lacuna de pesquisa



Fonte: autora.

1.5 DEFINIÇÕES TEÓRICAS E OPERACIONAIS

Nesta proposta de dissertação serão abordadas as seguintes definições teóricas e operacionais:

Ambiente de Inovação: No mundo atual, a inovação tornou-se presente na maioria dos produtos e serviços. Para as empresas, a inovação é algo compulsório para a sua sobrevivência. Nesta dissertação, adotaremos a definição de inovação como a introdução de novos produtos, novos métodos de produtos, novas fontes de fornecimento, opção de novas formas de organização (SCHUMPETER, 1934) que podem ser inovação de marketing ou inovação organizacional (OECD, 2005), ou ainda combinações de tecnologia e processos já existentes (TIDD e BESSANT, 2015).

Gestão da Inovação: Tidd e Bessant, 2015 definem a gestão da inovação como um processo estruturado mais adequado para cada circunstância específica, e que é uma competência dinâmica e que precisa ser sempre atualizada e estendida. Adicionam que para o sucesso da gestão da inovação não há fórmula mágica, mas um conjunto de comportamentos aprendidos.

Aceleradoras de Startups: Para Cohen (2016), as aceleradoras de *startups* são programas corporativos com duração pré-determinada que prestam suporte para grupos durante o processo de aceleração por meio de iniciativas de *mentoring*, treinamento e disponibilização de recursos. Pauwels *et al.* (2016) e Matos (2017) argumentam que as aceleradoras desempenham um papel importante no estímulo ao empreendedorismo, ao ofertarem aporte financeiro, programas de conteúdo e acesso a mentores e investidores, mas com a contrapartida de participação acionária na empresa. Operacionalmente, nesta dissertação serão consideradas principalmente aceleradoras de *startups*, com histórico superior a três anos de atuação.

Startups: A Associação Brasileira de Startups (2014) define *startups* como empresas nascentes de base tecnológica que possuem na inovação tecnológica disruptiva a sua principal estratégia competitiva. O termo surgiu ao final da década de 1990 quando um número grande empresas virtuais foi fundada (CHESBROUGH, 2002). Varrichio (2016) defende que as *startups* podem ser empresas nascentes em quaisquer atividades econômicas. Para Matos (2017, p. 35) *startups* “são empresas que criam uma solução inovadora altamente escalável”. Nesta pesquisa, serão consideradas *startups* de diferentes atividades econômicas, desde que fomentem a criação de uma solução inovadora altamente escalável.

Gestão do Conhecimento: Dalkir (2017) define gestão do conhecimento como a agregação de valor através da reutilização e inovação com uma coordenação sistemática das pessoas, estrutura, processos e tecnologia. Os autores acrescentam que a gestão do conhecimento pode ser alcançada através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, registro das lições aprendidas e melhores práticas para promover a aprendizagem organizacional contínua. Em termos operacionais, esta pesquisa considerou os principais processos, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento praticadas por empresas, aceleradoras e *startups*.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura desta dissertação está organizada nos seguintes capítulos:

Capítulo 1 – Neste capítulo é apresentada a contextualização da temática abordada (Gestão da Inovação, Aceleradoras de *Startups* e Gestão do Conhecimento), seguida pela colocação da situação problema, objetivos e justificativa para a pesquisa delineada.

Capítulo 2 – Neste capítulo é abordado o referencial teórico quanto à Gestão da Inovação, Aceleradoras/Incubadoras de *Startups*, Gestão do Conhecimento e, por fim, os Processos, Práticas e Ferramentas de TI voltadas à Gestão do Conhecimento. Os principais autores utilizados para o referencial teórico são: Tidd e Bessant (2015) e Kline e Rosenberg (1986) para a contextualização da Gestão da Inovação; Hochberg (2014, 2016), Cohen (2014 e 2016), Chesbrough (2002) e Matos (2013, 2017) para o tópico das Aceleradoras/Incubadoras de *Startups* e das *Startups*; Sabbag (2007), Davenport e Prusak (1998), Dalkir (2005, 2017) e Nonaka e Takeuchi (1995, 2008) para Gestão do Conhecimento; e De Sordi (2015), Inkinen *et al* (2015) e Gaspar *et al* (2016) para os processos, práticas e ferramentas de TI voltadas à GC.

Capítulo 3 – Neste capítulo são apresentados o método e materiais a serem empregados nesta pesquisa para atingir os objetivos propostos. Tendo como base o referencial teórico, são expostas as características de uma pesquisa exploratória-qualitativa a ser aplicada junto a empresas por meio do desenvolvimento de estudo de casos múltiplos. Primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados da Proquest, IEEE, Science Direct e Google Acadêmico, entre os anos de 2013 a 2018, onde foram pesquisadas as palavras chaves “Gestão do Conhecimento” e “Aceleradora de *startups*” e foram encontrados poucos resultados que abordem os temas juntos. Depois disso, foram pesquisadas informações sobre o ambiente de inovação e as aceleradoras de *startups* em reportagens de sites fidedignos. E posteriormente foram escolhidas 7 aceleradoras de *startups* para uma entrevista com o formato semiestruturado.

Capítulo 4 – Neste capítulo são apresentados os dados coletados na pesquisa de campo, como também a análise dos resultados alcançados. Na entrevista semiestruturada, se pretendia realizar o levantamento de como as

aceleradoras de *startups* fazem o uso da GC e indicar a importância desta na opinião de seus proprietários e gestores. Além de quatro perguntas abertas, foi preenchida uma tabela com os principais processos, práticas e ferramentas de TI voltadas para GC para que fossem indicadas a frequência de uso e grau de importância na opinião dos respondentes. Houve grande variação de respostas entre as aceleradoras, contudo, foi possível encontrar os principais processos, práticas e ferramentas de TI que os respondentes concordaram quanto ao alto grau de importância (independente se a utilizavam ou não). Todos os respondentes opinaram que a GC é importante e que podem ajudar na estratégia da empresa. Com exceção de um respondente, todos também acreditam que é possível a sua implementação (para aqueles que ainda não tem implementado de forma estruturada) ou a melhoria do que já existe.

Capítulo 5 – Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, indicando ainda as contribuições para a Academia e praticantes de mercado, como também as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AMBIENTE DE INOVAÇÃO

A importância da inovação para as empresas vem crescendo num ambiente de negócios altamente competitivo e com ciclos de vida de produtos e serviços cada vez mais diminuídos (LOPES *et al.*, 2016). Contudo, a inovação não é um processo fácil de ser colocado em prática. Há diferentes definições, ferramentas e processos acerca do conceito de inovação já disponíveis na literatura e aos praticantes de mercado.

Kline e Rosenberg (1986) descrevem a inovação como um processo complexo incerto e de alguma forma desordenado, que deve ser visto como uma série de mudanças em um sistema completo, isto é, considerando-se o produto, mercado e conhecimentos da empresa, entre outros fatores. Stefanovitz e Nagano (2014) indicam, de certa forma contraditória, pois para estes autores, o sucesso por meio de inovação ocorre com uma complexa gama de atividades realizadas de forma coordenada e sincronizada. Já para Drucker (1985), a definição de inovação enfoca a questão corporativa:

Inovação é uma ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual eles aproveitam a oportunidade para um negócio diferente ou serviço diferente. É capaz de ser apresentada como disciplina, capaz de ser aprendida, capaz de ser praticada (DRUCKER, 1985, p. 19).

Para Schumpeter (1934), a inovação é responsável pelo desenvolvimento econômico de um país ou região. O autor define inovação como a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, novas fontes de fornecimento e a opção de novas formas da organização. Corroborando tal ideia, o Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 34) descreve que “o desenvolvimento e a difusão de novas tecnologias são essenciais para o crescimento da produção e aumento da produtividade” de empresas e países. As atividades internas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) eram no passado, o principal recurso das empresas para desenvolvimento de novas tecnologias para a produção de novos produtos, serviços e processos inovadores que garantissem lucros, dentro do modelo dos ciclos econômicos proposto por Schumpeter (1934).

De acordo com a *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2005), a inovação pode estar presente através de quatro formas: a)

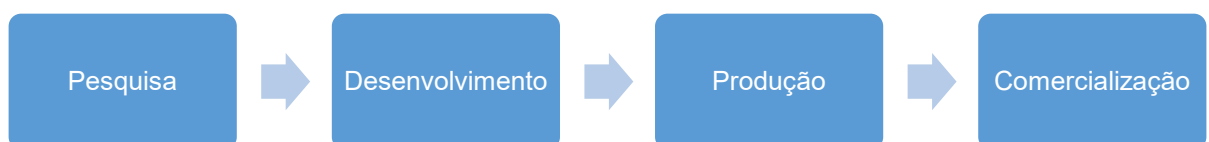
Inovação de Produto – apresentação de um novo produto ou uma melhoria quanto a características e utilização; b) Inovação de Processo – um novo, ou melhoria de processo ou método na fabricação; c) Inovação de Marketing – nova estratégia quanto ao posicionamento no mercado, promoção, preços, etc.; d) Inovação Organizacional – nova metodologia organizacional, que podem ser as práticas gerenciais, relações externas ou internas da empresa.

Outros autores, tais como Tigre (2006) e Tidd e Bessant (2015) concordam com algumas das definições propostas por Schumpeter, ao entenderem que nem sempre a inovação precisa ser um produto ou tecnologia novos; e adicionam que a inovação pode advir de combinações de tecnologia e processos já existentes.

Alguns autores declaram que a capacidade de inovar está entre os fatores que mais têm impacto sobre o desempenho do negócio (SCHUMPETER, 1934; PORTER, 1990). Nesse sentido, o Relatório de Competitividade Global 2017-2018 do Fórum Econômico Mundial (FEM, 2017) classifica a competitividade de países baseado em doze categorias de análise, sendo uma delas a inovação. O relatório listou a Suíça, Estados Unidos e Israel como os primeiros no *ranking* de inovação de países, indicando o Brasil na 85ª posição dentre os países analisados.

Juntamente com o conceito de inovação, surge também o modelo, isto é, a forma de inovar. A partir da Segunda Guerra Mundial surgiu o ‘Modelo Linear’, no qual as etapas são sequenciais, burocráticas e bem definidas (KLINE; ROSENGERG, 1986) e que está ilustrado na Figura 2:

Figura 2: Modelo linear do processo de inovação

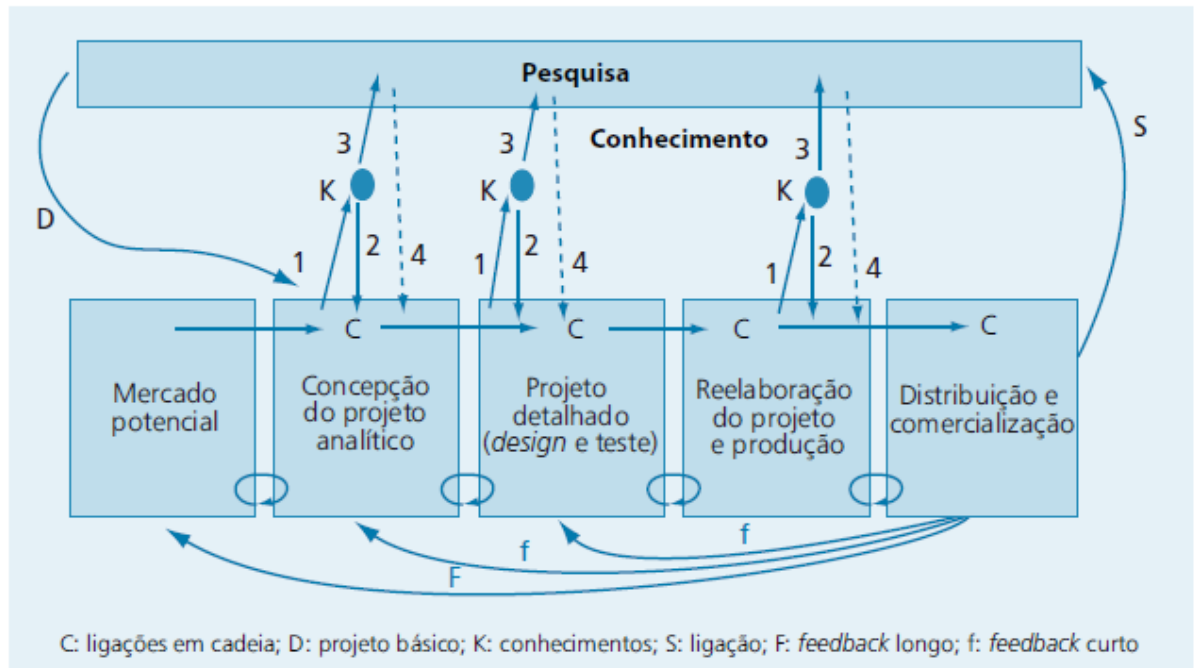


Fonte: adaptado de Kline e Rosenberg (1986).

Os mesmos autores sugerem uma evolução do modelo linear, uma vez que este não propicia a oportunidade de melhoria de processo, com comentários (*feedback*) nem durante e nem após, e por isso propõem a cadeia central de inovação (*central-chain-of-innovation*) na qual os processos de pesquisa,

conhecimento, mercado potencial, invenção e/ou produção de desenho analítico, detalhamento de desenho, redesenho e produção/mercado e distribuição se interconectam e mantêm fluxos de informação e cooperação para a melhoria dos mesmos. Tal proposta é descrita na Figura 3.

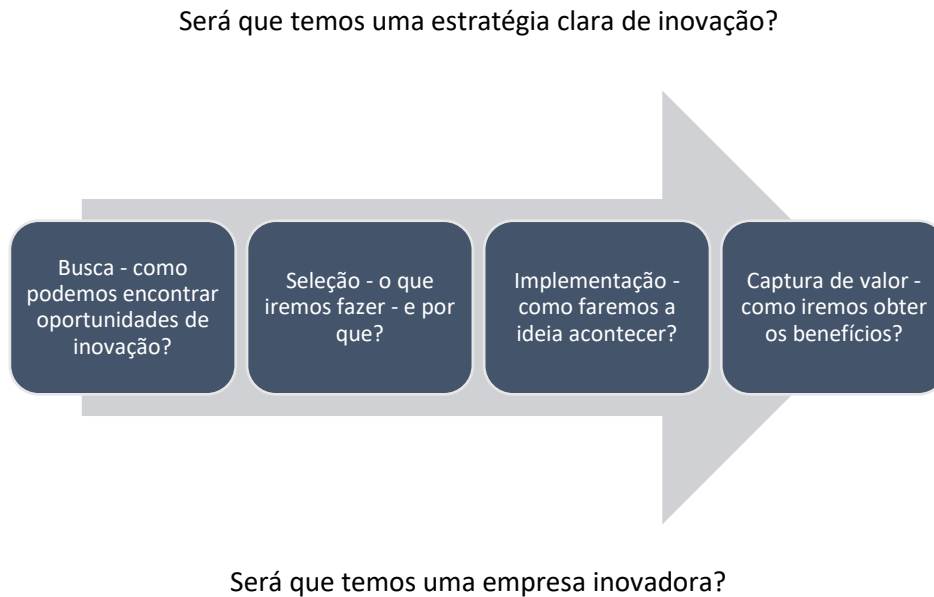
Figura 3: Modelo de inovação *Central-Chain-Of-Innovation*



Fonte: Kline, Rosenberg (1986).

Tidd e Bessant (2015) propõem outro modelo de processo de inovação, no qual tratam a inovação como um processo central a ser organizado e gerenciado pela empresa para possibilitar a renovação de qualquer organização, conforme exposto na Figura 4.

Figura 4: Modelo de processo de inovação



Fonte: adaptado de Tidd e Bessant (2015).

Tidd e Bessant (2015) descrevem a fase de “Busca” como uma análise dos cenários internos e externos, contemplando sinais de oportunidades e ameaças. Na segunda fase denominada “Seleção”, deve ser decidido qual a melhor estratégia a ser tomada após a análise de todos os pontos da busca no ambiente de atuação da empresa. Após a decisão, a fase de “Implementação” é que tornará a ideia em algo real (produto/serviço novo). E por último, a fase de “Captura de Valor” refere-se à adoção sustentável e propagação do aprendizado ao longo do ciclo, visando assim a construção da sua base de conhecimento.

Os modelos mencionados até agora são chamados na literatura como modelos de inovação fechada, para os quais Chesbrough (2003) argumenta serem utilizados quando a empresa gera, desenvolve e comercializa as suas próprias ideias voltadas à inovação de processos, produtos e serviços. Este modelo permaneceu dominante na maior parte do século XX. Contudo, nos últimos anos este modelo tradicional encontra-se em declínio por alguns fatores, tais como o aumento da mobilidade de trabalhadores do conhecimento, o que torna muito difícil o controle das ideias e propriedades, além do desenvolvimento da indústria de *Venture Capital* (tipo específico de financiamento provido por empresas independentes intermediárias de recursos para investimento no desenvolvimento de

ações de empresas novas com alto potencial de crescimento) (CHESBROUGH, 2003).

Varrichio *et al.* (2016) identificaram que as grandes empresas buscam nas *startups* uma fonte de inspiração, conhecimento e inovação tecnológica para se manterem atualizadas e à frente nas tendências do mercado. Por sua vez, as *startups* também têm benefícios nessa parceria, onde poderá encontrar oportunidades de acesso a recursos financeiros e maior visibilidade ao mercado.

No contexto brasileiro, na última década foram implementadas algumas políticas de suporte à inovação visando a criação de um ambiente cada vez mais favorável para todos os envolvidos no sistema. Dentre as políticas instituídas destacam-se a Lei de Inovação nº 10.973 de 2004 e a Lei do Bem nº 11.196 de 2005 (DE NEGRI, 2017). A Lei de Inovação nº 10.973/2004 foi criada com um foco mais voltado à pesquisa científica, instituindo regras para a participação de pesquisadores de instituições públicas em parceria nos projetos com empresas privadas, encorajando assim a cooperação entre entidades públicas e organizações privadas. Já a Lei do Bem nº 11.196/2005 ampliou a abrangência e facilitou a utilização de incentivos fiscais para investimentos em desenvolvimento de produtos (DE NEGRI, 2017).

2.1.1 Gestão da inovação

Um dos grandes desafios na gestão da inovação é entender o conjunto de fenômenos complexos, incertos e altamente arriscados, considerando que a inovação é muitas vezes caótica. Em razão disto, para o gerenciamento da inovação é necessária a criação de condições que facilitem a resolução eficaz de muitos desafios tipicamente atuantes sob ambientes de incerteza (TIDD; BESSANT, 2015).

Kowang *et al.* (2015) apregoam que a gestão da inovação seja um dos principais componentes para o sucesso do negócio, sendo que a sua prática é considerada um dos principais direcionadores para o desenvolvimento de uma nova ideia, produto, serviço ou tecnologia na empresa.

Em função da complexidade inerente à gestão da inovação, Tidd e Bessant (2015) propõem um modelo simplificado que inclui quatro processos principais, sendo eles: a) Busca, a primeira fase que consiste em detectar possíveis mudanças; b) Seleção, onde é muito importante a escolha adequada (produto, processo,

tecnologia, etc.) para a empresa; c) Implementação, que pode ser vista como a forma gradativa com a qual se integra as novas e diferentes formas de conhecimento; d) Execução do projeto, que forma o cerne do processo de inovação.

Goffin e Mitchell (2016) definem que cada inovação deva ser gerenciada através de fases de um processo (geração de ideias, escolha das melhores ideias e implementação) antes de ser comercialmente viável.

Da Silva *et al.* (2017), conduziram um estudo para analisar a gestão da inovação em duas empresas de grande porte no Brasil listadas na revista Fortune das 500 maiores empresas do mundo em 2014. As empresas escolhidas foram a Natura, uma das empresas líderes em higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e a Oxiteno, que é a maior empresa na América Latina e a segunda no mundo na produção de surfactantes e especialidades químicas para vários mercados. Foram determinados três aspectos críticos para gestão da inovação; estrutura, estratégias e processos de inovação. Foram identificados que, tanto a Natura, quanto a Oxiteno focam no desenvolvimento de seus produtos, sendo que ambas as empresas possuem áreas de inovação bem desenvolvidas. A diferença entre elas está na forma de geração de inovação, uma vez que a Natura possui uma estrutura de rede de trabalho de diferentes áreas (internas e externas), enquanto que a Oxiteno possui um time específico responsável pela inovação. O estudo conclui que as duas empresas entendem que a habilidade de inovar é importante para continuarem no mercado. Alfaro-García *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa em empresas de médio e pequeno portes localizados no México para apresentar sete tipos de medições na gestão da inovação, tais como: estratégia de inovação, gestão do conhecimento, gestão de projeto, gestão de portfólio, direcionadores internos, estrutura /organização e direcionadores externos. Os autores concluíram que entre os mais importantes elementos direcionadores da gestão da inovação está a gestão do conhecimento, que incluiu a administração do conhecimento explícito e tácito, bem como os processos de coleta e uso das informações.

A gestão da inovação é muito importante porque pode trazer resultados para a competitividade da empresa, além de contribuir para seu crescimento. Uma das características da inovação é a busca de soluções que agreguem valor para problemas detectados e percebidos como oportunidade de alteração no modelo de negócio da empresa (CÂNDIDO *et al.*, 2017).

2.2 ACELERADORAS/INCUBADORAS DE STARTUPS

O aumento de empreendimentos startups é um fenômeno recente em território nacional. O crescimento destes se deve às políticas de incentivos, bem como às incubadoras/aceleradoras de startups que fornecem suporte administrativo, estrutura física, treinamentos e conexões com possíveis investidores. Conforme constatada na avaliação do Sebrae e da Confederação Nacional da Indústria (2017), as empresas *startups* que se destacaram foram em sua maioria aquelas que tiveram suporte externo por meio de aceleradoras de *startups*. Portanto, para esta dissertação, serão tratadas as aceleradoras de *startups*, sendo que as incubadoras serão mencionadas somente para a contextualização quanto às similaridades e diferenças entre a forma de atuação de cada uma.

As incubadoras/aceleradoras de *startups* têm como principal objetivo o suporte aos empreendedores na etapa inicial do negócio e se tornaram uma importante ferramenta de apoio para fornecer o ambiente adequado em que a inovação possa crescer melhor do que no lento e burocrático ambiente organizacional (CHESBROUGH; WEIBLEN, 2015).

Cohen e Hochberg (2014) definem aceleradoras como programas baseados em grupo de empresas iniciantes que incluem mentoria e componentes educacionais e as diferenciam de incubadoras em alguns requisitos e características específicas, tais como o tempo de duração e o modelo de negócio. No Quadro 1 são expostas as principais diferenças entre aceleradoras, incubadoras e investidores anjos descritas por Cohen e Hochberg (2014).

Quadro 1 – Resumo das Diferenças entre Incubadoras, Investidores e Aceleradoras

	<i>Aceleradoras</i>	<i>Incubadoras</i>	<i>Investidores Anjos</i>
<i>Duração</i>	3 meses	1 – 5 anos	Contínuo
<i>Grupo</i>	Sim	Não	Não
<i>Modelo de negócio</i>	Investimento; sem fins lucrativos	Aluguel; sem fins lucrativos	Investimento
<i>Frequência de seleção</i>	Competitivo, cíclico	Não competitivo	Competitivo, contínuo
<i>Estágio Venture</i>	Inicial	Inicial, ou tardio	Inicial
<i>Educação oferecida</i>	Seminários	<i>Ad hoc</i> , hora/jurídico	Nenhum
<i>Localização Venture</i>	Normalmente no local	No local	Fora do local
<i>Mentoria</i>	Intenso, próprio e outros	Mínimo tático	Conforme necessário, pelo investidor

Fonte: adaptado de Cohen e Hochberg (2014).

Mian *et al.* (2016) argumentam que as incubadoras têm o propósito de apoiar *startups* provendo conexões facilitadoras para ajudar em sua expansão e crescimento. Na mesma linha de pensamento, Aerts *et al.* (2007) afirmam que as incubadoras orientam empresas iniciantes, constituindo-se num meio para promover a inovação e empreendedorismo, através da disponibilização de espaço físico, conhecimento e suporte na gestão.

Já Pauwels *et al.* (2016) indicam que as aceleradoras são diferentes dos modelos de incubação em diversos aspectos, quais sejam: o pacote do programa (o que é oferecido), foco estratégico, processo de seleção, estrutura de financiamento e relações de ex-alunos.

As aceleradoras de *startups* são programas corporativos com duração pré-determinada que prestam suporte para grupos durante o processo de aceleração por meio de processos de *mentoring*, treinamento e disponibilização de recursos (COHEN, 2016). Nos processos de aceleração, as *startups* candidatas se inscrevem nos processos de seleção que, em geral, apresentem certa aderência ao seu negócio (CHESBROUGH; WEIBLEN, 2015). Hochberg (2016) concorda com a indicação feita por Cohen (2016), ao descrever as aceleradoras como:

Campos de treinamento, em grupos, para *startups* que oferecem programas de mentoria e educação para fundadores de *startups*, expondo-os a uma ampla variedade de mentores, incluindo ex-empresendedores, Capital Venture, investidores anjos e executivos corporativos e culminam em um evento público ou “dia de demonstração”, durante o qual o coorte de graduandos de empresas iniciantes lança seus negócios para um grupo de potenciais investidores (HOCKBERG, 2016, p. 25).

Na visão de Hallen *et al.* (2014), as aceleradoras são consideradas organizações que fornecem educação formal e conexões de mentores durante programas intensivos, normalmente com tempo determinado de três meses para empresas em estágios iniciais. Já para Smith e Hannigan (2015), as aceleradoras são um novo modelo de mentoria intensiva e capital de investimento que facilitam o lançamento de um novo empreendimento de forma eficiente.

A Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2017, s.p.) define aceleradora de *startups* como “uma organização que apoia e investe no desenvolvimento e expansão de empresas que trazem conceitos inovadores”. Para atingir o objetivo de alavancar negócios a aceleradora provê, além do aporte financeiro, atividades de *coaching/mentoring* às *startups* para o sucesso do negócio.

As aceleradoras são organizações que ajudam o processo de transição de *pré-startups* para *startups*.

Em um estudo realizado pela *Mind the Bridge* (organização global de serviços de consultoria em inovação baseada no Vale do Silício) na Europa e pela Nesta (fundação de inovação baseada na Inglaterra), concluiu-se que as aceleradoras servem como uma plataforma para estimular a inovação dentro das empresas, pois realizam a conexão entre grandes empresas e novas tendências e tecnologias. Um dos resultados desse estudo foi a constatação de que 52% das empresas analisadas utilizou pelo menos uma aceleradora em 2016 (MIND THE BRIDGE; NESTA, 2017).

As práticas de aceleração das aceleradoras de *startups* em estágios iniciais representam uma forma benéfica de intervenção empreendedora (HALLEN *et al.*, 2016) pois, possibilitam a junção do espírito empreendedor de pequenas *startups* com a escala e escopo de organizações grandes e estabelecidas (COHEN, 2016), e por isso se tornaram atores proeminentes no ambiente empreendedor, além de atuarem como formadores de políticas. Têm como possíveis áreas de atuação em agronegócio, tecnologia, automação, energia, saúde, ambiental e finanças, dentre outras possibilidades (FLOR *et al.*, 2016).

O investimento em *startups* é importante para as aceleradoras. Um exemplo de *startup* de sucesso é a empresa 99 Táxi, que foi anunciada no início de 2018 como a primeira '*startup unicórnio*' no Brasil, que é o termo utilizado para classificar empresas com valor no mercado superior a um bilhão de unidades de moeda (PEGN, 2018). A StartSe (plataforma digital para criar a ponte entre *startups* brasileiras e o Vale do Silício) lista as próximas empresas que podem atingir tal marca: Contabilizei, Nubank, Movile, GuiaBolso, PSafe, Resultados Digitais, VivaReal, TruckPad, Quinto Andar e Loggi (StartSe, 2018).

Estudo realizado no Brasil por Abreu e Campos (2016) indica que cerca de 1.100 *startups* foram aceleradas até janeiro de 2016, apresentando como destaques as seguintes áreas de atuação: Tecnologia da Informação, Educação, Comércio e Serviços.

Vale ressaltar a indicação de Pauwels *et al.* (2016) quanto à importância das aceleradoras, uma vez que estas assumem um papel importante no estímulo do

empreendedorismo, além de ajudarem a resolver alguns problemas associados ao modelo de incubação praticado pelas incubadoras.

No Brasil, as informações sobre o número de aceleradoras não são precisas e tampouco encontradas de forma direta e de fácil acesso. Um outro problema é a falta de critérios para tipificar uma aceleradora. Miller e Bound (2011) e Barrehag *et al.* (2012) propuseram as seguintes características para tipificar uma aceleradora:

- Um processo de inscrição aberto e altamente competitivo;
- Prestação de investimentos pré-semente, normalmente em troca de equidade;
- Foco em pequenas equipes e não em indivíduos;
- Suporte em tempo limitado, incluindo eventos programados e tutoria intensiva;
- Coortes ou ‘turmas’ de startups.

Quanto aos diferentes tipos de aceleradoras, Ribeiro *et al.* (2015) propõem uma tipologia, conforme exposto no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Tipologia de aceleradoras

Aceleradora aberta	Oferta de investimento financeiro com contrapartida ligada à propriedade na empresa. Voltadas para empresas de alto crescimento e geralmente centradas em tecnologias de comunicações e informação. Exemplos 21212 e Aceleratech.
Aceleradora corporativa	Oferta de investimento financeiro com contrapartida ligada à propriedade da empresa. Centram-se nos ramos de atuação das empresas mantenedoras dos programas. Exemplos: Wayra (Telefônica) e Abril Plug & Play (Editora Abril).
Pré-aceleradora	Sem investimento financeiro, com duração reduzida (em média 5 semanas), operação financeira do modelo dependente de patrocínios, eventos e parcerias diversas. Exemplos: <i>Startup Farm</i> e Next.
Aceleradora social	Programas centrados no desenvolvimento de negócios sociais, comumente sem relação financeira estabelecida. Operação geralmente vinculada a fundos de investimentos direcionados a esse perfil. Exemplos: Artemisia e Instituto Quintessa.
Aceleradora pública	Oferta de investimento financeiro sem contrapartida. Originada por estímulo de órgãos públicos com interesse em desenvolvimento econômico regional. Exemplo: SEED do Governo de Minas Gerais.

Fonte: Ribeiro *et al.* (2015).

Nesta pesquisa serão consideradas especificamente aceleradoras do tipo aberta.

Flor *et al.* (2016) identificaram em sua pesquisa 62 aceleradoras em operação, com destaque para 42% delas atuantes no estado de São Paulo, seguido por Minas Gerais e Rio de Janeiro. Entre os principais serviços prestados pelas aceleradoras estão a mentoria, aporte financeiro, programas de capacitação e redes de contato. Dentre as aceleradoras consideradas na pesquisa de Flor *et al.* (2016), foram encontradas duas em instituições educacionais e sete com negócios de impacto social.

Abreu e Campos (2016) citam levantamento realizado pelo Centro de Estudos de *Private Equity* da Fundação Getúlio Vargas (GVCepe), no qual são evidenciadas cerca de 45 aceleradoras em atividade no país desconsiderando-se aceleradoras corporativas e incubadoras. Deste total, 31 participaram do estudo, 4 optaram por não participar, 4 encerraram as atividades e 6 não foram localizadas. Os autores expõem que a maior parte das aceleradoras não corporativas está concentrada na Região Sudeste (71%) e têm preferência por empreendedores com projetos em fase comercial, com foco nos mercados de Tecnologia da Informação (83,9%), Educação (77,4%) e Serviços (67,7%).

2.2.1 Startups

O termo *startup* surgiu em meio à chamada ‘Bolha da Internet’ ocorrida ao final da década de 1990, quando um grande número de empresas virtuais foi fundado (CHESBROUGH, 2002). De acordo com a Associação Brasileira de Startups (ABSTARTUPS, 2016), *startups* são consideradas empresas nascentes de base tecnológica que possuem na inovação tecnológica disruptiva sua principal estratégia competitiva. A principal característica de tais negócios volta-se ao caráter de organização temporária com potencial de rápido crescimento, que atua em um ambiente de extrema incerteza, sempre em busca de um modelo de negócio que possa tornar-se repetível e escalável.

O Quadro 3 expõe algumas definições de *startup* consideradas pela OECD - Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (2016).

Quadro 3 – Definições de *startups* consideradas pela OECD.

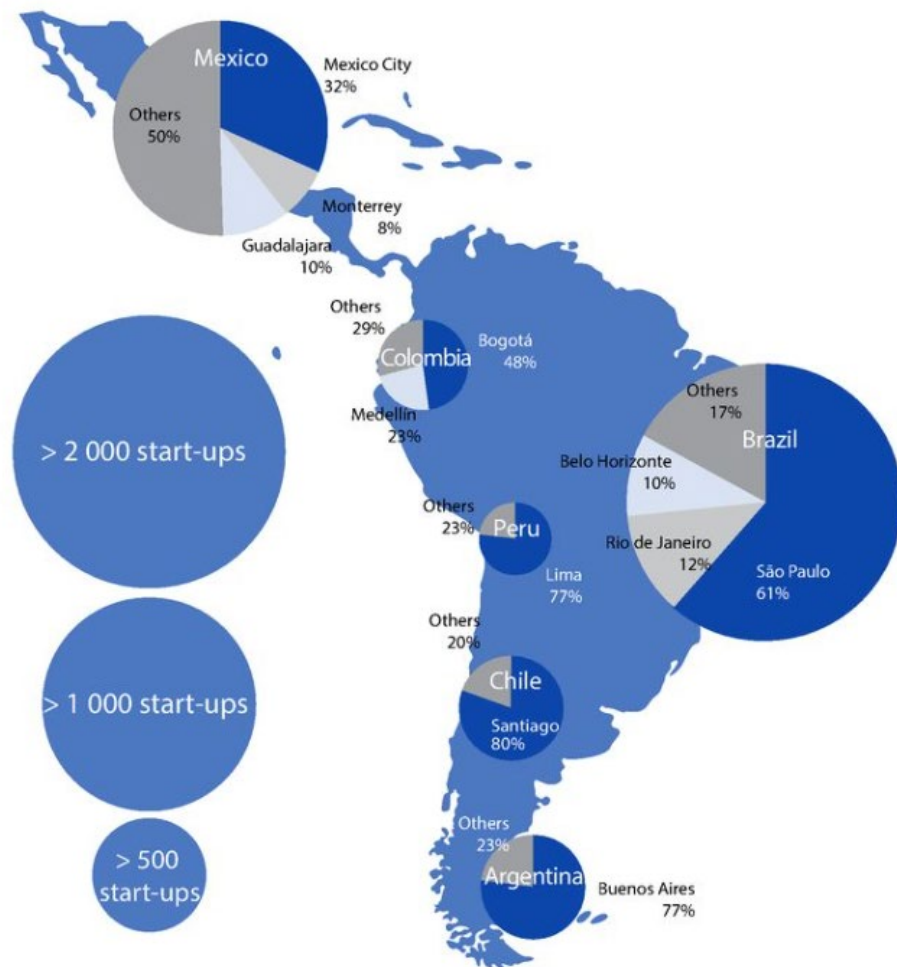
DEFINIÇÕES BASEADAS EM DESEMPENHO		FONTE
EMPRESAS DE ALTO CRESCIMENTO	As empresas que aumentaram o número de empregados (ou rotatividade) em mais de 20% ao ano durante um período de três anos e tiveram dez ou mais funcionários no início do período de observação	OECD (2015a)
GAZELLES	Empresas de alto crescimento com menos de cinco anos de idade	OECD (2015a)
EMPRESAS DE ALTO IMPACTO	Indivíduos que lançam e lideram empresas com impacto acima da média em termos de criação de emprego, criação de riqueza e desenvolvimento de modelos empresariais	Endeavor-GEM (2011)
DEFINIÇÕES BASEADAS NA NATUREZA DO NEGÓCIO OU INTENSIDADE DA INOVAÇÃO		
START-UPS	As empresas com menos de três anos de idade que utilizam tecnologias ou práticas comerciais intensivas em inovação ou que têm um potencial de crescimento significativo em termos de rotatividade ou empregos	Monitor de Startup Europeu (2015)
	Empresas que operam há menos de dois anos	Calvino et al., (2016)
	Uma empresa que trabalha para resolver um problema onde a solução não é óbvia e o sucesso não é garantido	Neil Blumenthal, co-executive director of Warby Parker; Business Insider (2014)
	Uma instituição humana projetada para entregar um novo produto ou serviço em condições de incerteza extrema	Ries (2010)
DEFINIÇÕES MISTAS		
	Empresas inovadoras ou tecnológicas que visam o mercado global com o potencial de crescer 20% nos primeiros três anos e atingir o volume de negócios acima de US \$ 1 milhão	Start-up Chile (2016)
	Empresas com não mais de cinco anos de idade, com um volume de negócios de menos de 250 milhões de INR (Rúpias indianas, cerca de US \$ 3,7 milhões) nos últimos cinco anos, que estão	Ministério do Comércio e

START-UPS	trabalhando para inovação, desenvolvimento e comercialização de novos produtos, processos ou serviços impulsionados por tecnologia ou propriedade intelectual	Indústria da Índia (2016)
	Empreendimento empreendedor projetado para procurar um modelo de negócios repetitivo e escalonável. Geralmente altamente inovador e tipicamente baseado em ideias, tecnologias ou modelos de negócios que não existia antes	Fórum Digital Europeu (2016)

Fonte: OECD (2016).

Ainda no relatório publicado pela OECD (2016) é constatado que a implementação de programas para promover *startups* tem gerado novas informações a respeito desse tipo de organização, como também plataformas online para consulta. A OECD utiliza-se dos dados da AngelList (2016), que é um banco de dados usados por investidores para encontrar informação básica de *startups*. Nele há a indicação que o Brasil é o país com o maior número de *startups* na América Latina. A Figura 5 ilustra a distribuição de *startups* na América Latina, conforme estudo constante no relatório da OECD a partir da fonte de dados da AngelList (2016).

Figura 5 – *Startups* na América Latina e a sua distribuição por cidade



Fonte: OECD (2016).

O Brasil apresentava em 2016 mais de 2000 *startups*, sendo que a maior concentração de organizações desse tipo estava disposta na cidade de São Paulo (61%), seguida pelo Rio de Janeiro (12%) e Belo Horizonte (10%).

Há de se ressaltar que os países membros da OECD possuem políticas de incentivos para *startups*, que vão desde concessões e subsídios, empréstimos e garantias de empréstimos, até o financiamento colaborativo (*crowdfunding*) (OECD, 2016).

ABStartup e a Accenture divulgaram resultados parciais de um estudo nacional intitulado 'Radiografia do Ecosistema de *Startups* Brasileiras (RESB)' em outubro de 2017. Dentre os primeiros achados desta pesquisa, destaca-se a predominância de *startups* que exploram modelos de negócio nos moldes de SaaS (*Software as a Service* – Software com um Serviço), praticado por 44% das *startups*

analisadas, sendo que a principal fonte de investimento é o capital próprio. Além disso, 73% das *startups* participantes da pesquisa consideram as políticas públicas desenvolvidas no país como uma das principais deficiências do ambiente de negócios brasileiro (ABSTARTUP; ACCENTURE, 2017).

As *startups* passaram a ter maior destaque no contexto de estratégias de políticas de inovação na última década. Assim, foi a partir desse momento que começaram a ser criadas iniciativas de incentivo pelo governo brasileiro e também governos estaduais e municipais (FREIRE *et al.*, 2017).

No quesito investimento e capitalização, um dos tipos de investimento disponíveis para as *startups* são os investidores-anjos, que são pessoas físicas que investem seus recursos financeiros próprios em negócios emergentes (SPINA, 2015). A organização Anjos do Brasil, descreve as seguintes características para o investidor-anjo (ANJOS DO BRASIL, 2018):

- 1) É efetuado por profissionais (empresários, executivos e profissionais liberais) experientes, que agregam valor para o empreendedor com seus conhecimentos, experiência e rede de relacionamentos, além dos recursos financeiros, sendo por isto reconhecido como *smart-money*;
- 2) Tem normalmente uma participação minoritária no negócio;
- 3) Não tem posição executiva na empresa, mas apoiam o empreendedor atuando como um mentor/conselheiro (ANJOS DO BRASIL, 2018, s.p.).

Outro tipo de investimento é o ‘capital semente’, que é um tipo de financiamento em longo prazo concebido por fundos de investimentos, o qual pode ter a finalidade de iniciar o negócio, cobrindo as despesas iniciais de desenvolvimento, captação de recursos, etc.; como também de expandir a estrutura de negócios já em andamento (ABSTARTUPS, 2017).

O capital de risco (traduzido do termo em inglês *Venture Capital*) é descrito pelo BNDES (2017, s.p.) como “aportes de capital (investimentos) para aquisição de participações em empresas não listadas em bolsas de valores, ou seja, que ainda não tenham realizado oferta pública de ações”. A Associação Brasileira de *Private Equity & Venture Capital*, destaca que a forma de investimento *Venture Capital* vem crescendo de forma expressiva no Brasil (ABVCAP, 2016, p. 7).

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Sabbag (2007), o conhecimento é a informação processada que habilita à ação, ou seja, é a soma ou contínuo do que foi percebido, descoberto ou aprendido. Nessa mesma linha de pensamento, Alavi e Denford (2011) descrevem que o conhecimento seja criado através processos cognitivos, como por exemplo a reflexão e aprendizagem. Chatterjee (2014) complementa tais princípios ao argumentar que o conhecimento possa ser criado a partir do pensamento, raciocínio e abstração do indivíduo.

Segundo Calhoun *et al.* (2011, p. 27), “todo o conhecimento é imperfeito e incompleto”. Os autores afirmam ainda que, como a mudança é algo constante, a evolução do conhecimento é mais importante do que conhecimento já existente, e por isso as ideias e pensamentos devem ser sempre adaptados para que continuem com um significado. Nesse sentido, Vera *et al.* (2011) acreditam que o conhecimento seja um elemento chave para a vantagem competitiva da empresa.

O contexto de Sociedade do Conhecimento apontado por Sabbag (2007) vem ao encontro da inovação aqui discutida, pois enfatiza o papel do conhecimento como importante recurso das organizações contemporâneas, conforme demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4: Classificação do tipo de sociedade

Atributos	Sociedade Agrária	Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Processo	Semear para depois colher	Produzir e operar	Compreender para criar
Mote	Moro onde trabalho	Trabalho onde me reúno	Trabalho enquanto penso
Orientação	Passado, tradição	Presente, imediato	Futuro, inovação
Instituição prevalente	Família	Organização	Indivíduo
Organização	Hierarquia	Massificação	Rede
Valor	Recursos naturais e humanos (mão de obra)	Capital e tecnologia	Competência e sabedoria
Símbolo	Terra	Cidade	Mente

Fonte: adaptado de Sabbag (2007).

A sociedade agrária foi caracterizada por uma sociedade hierárquica, com famílias grandes e numerosas, que se caracterizavam como a grande instituição da sociedade. Apresentava uma tecnologia que não exigia grandes conhecimentos dos indivíduos, sendo que neste período era dado um grande valor dado aos anciões (passado, tradição). A sociedade industrial causou uma revolução, na qual a família

deixou de ser a instituição prevalente, uma vez que tal papel foi tomado pelas empresas. Contudo, a forma de organização nas empresas ainda predominava a hierarquia. A sociedade do conhecimento também iniciou uma grande mudança na estrutura social e de negócios precedente, uma vez que o indivíduo e a sua mente passaram a assumir o protagonismo. A Sociedade do Conhecimento proporcionou significativa mudança na forma de estruturação das empresas, uma vez que a organização passou de cargos hierárquicos rígidos para uma disposição em redes flexíveis, orientadas por projetos.

Drucker (2006) concorda com a denominação de Sociedade do Conhecimento exposta por Sabbag (2007). Porém, o autor considera ainda o peso da Sociedade Industrial (precedente à Sociedade do Conhecimento) no contexto contemporâneo. Assim, ambos os modelos de sociedade são dependentes um do outro, mesmo com conceitos, valores e visões diferentes. Nesse sentido, Drucker (2001) define o indivíduo da Sociedade do Conhecimento como ‘trabalhador do conhecimento’, argumentando ainda que mesmo com o seu alto grau de especialização e eficácia, sozinho não gerará desempenho substancialmente superior, e sim com a contextualização de uma organização e vice-versa.

Para Davenport e Prusak (1998, p. XV), “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência que ela usa conhecimentos e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimento”. Os autores descrevem ainda que o objetivo das ferramentas de gestão do conhecimento seja modelar parte do conhecimento que existe na cabeça dos indivíduos e na cultura organizacional, visando disseminá-los para toda a organização.

Segundo Dalkir (2005, p. 314) “uma boa informação não pode ser inspecionada antes da compra. O valor de um ativo de conhecimento é derivado da utilidade de serviços que presta ao longo do tempo e o fato de que uma vantagem competitiva sobre aqueles que não o possuem”. Assim, Josh *et al* (2004) apontam os processos de transferência de conhecimento como um dos mais críticos na atual Sociedade do Conhecimento, na qual as organizações necessitam estar em constante inovação para manter a competitividade.

Autores como Drucker (1993), Nonaka e Takeuchi (1995), dentre outros, consideram conhecimento e a capacidade de cria-lo e utilizá-lo como importantes

fontes de vantagem competitiva e sustentável da empresa. Contudo, atualmente, muitas empresas já não podem depender somente de áreas internas para a criação do conhecimento e têm agora como opção a prática de aquisição de novas tecnologias e conhecimentos externos para impulsionar seu crescimento (LOPES *et al.*, 2016).

Assim, muitas empresas vêm implementando a Gestão do Conhecimento visando o gerenciamento desse importante recurso, notadamente para a criação e compartilhamento de conhecimentos dentro e fora da organização. Isto porque tais empresas sabem que é muito importante manter esse fluxo de conhecimento constante em prol do fomento ao processo contínuo de absorção de conhecimentos (ZEMAITIS, 2014).

Nesse sentido, Kurtz (2011) salienta a importância da compreensão de como ocorre o fluxo de conhecimentos na organização, considerando-se seu contexto interno e externo. Assim, busca-se a identificação do formato de colaboração e quais conhecimentos compartilhados são relevantes entre os membros da empresa e outros atores dispostos em seu ambiente de atuação.

Nonaka e Takeuchi (2008) concordam com Polanyi (1966) na distinção entre conhecimento tácito e explícito, ao argumentarem que o primeiro é definido como um conhecimento pessoal e específico ao contexto e difícil de ser formalizado e comunicado, enquanto o segundo refere-se ao conhecimento codificado, sistematizado e de fácil transmissão.

A forma tácita de conhecimento é um ativo intangível e a sua identificação dentro da organização pode ajudar a gerar valor para a empresa, notadamente quando seu emprego volta-se à inovação (CHATTERJEE, 2016), e o conhecimento tácito não terá sentido se for separado do contexto no qual foi criado (PÉREZ-LUÑO *et al.*, 2016). Em função disso, Chatterjee (2016) destaca que a estrutura da organização deve basear-se nos princípios de aumento do fluxo de informação para facilitar o crescimento e transferência de conhecimento, isto é, deve ter uma gestão do conhecimento eficiente para possibilitar a captura e transferência de conhecimentos dentro e fora da organização.

Sorakraikitikul e Siengthai (2014) descrevem o conhecimento organizacional como o conjunto de conhecimento tácito e explícito dos membros da empresa. Já Bratianu (2015, p. 127) define o conhecimento organizacional como o “constructo

conceitual que reflete a convergência de todos os campos de conhecimento individuais em uma organização”. O autor acrescenta que o conhecimento individual deve passar por um processo de codificação para ser compartilhado, disseminado, armazenado e mantido, de modo a tornar-se conhecimento organizacional.

O conhecimento organizacional é um conjunto de conhecimentos dos funcionários da empresa que foram criados e adquiridos no passado, bem como os conhecimentos atuais (MARUTA, 2014), e não devem ser limitados a somente possuí-los e sim utilizá-los para benefícios da empresa (KIANTO *et al.*, 2014).

Trierveiler *et al.* (2015), em seu estudo sobre a investigação entre a relação do conhecimento organizacional e inovação no modelo de negócio, encontraram seis fatores que potencializam o sucesso de iniciativas de inovação com base em conhecimento. Dentre esses fatores, cinco deles se referem ao conhecimento organizacional. A partir dos resultados da pesquisa efetuada, os autores asseveram que o negócio pode ganhar flexibilidade e diferenciais competitivos ao incorporar conhecimentos de fontes externas ao conhecimento interno.

Dalkir (2017) acredita que uma boa definição de Gestão do Conhecimento deve incorporar as perspectivas de conhecimento quanto à captura e armazenamento, juntamente com os ativos intelectuais componentes da organização:

A Gestão do Conhecimento é a coordenação deliberada e sistemática do pessoal, tecnologia, processos e estrutura organizacional de uma organização, a fim de agregar valor através da reutilização e inovação. Isto é alcançado através da promoção da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, bem como através da alimentação de valiosas lições aprendidas e as melhores práticas para a memória corporativa a fim de promover a contínua aprendizagem organizacional (DALKIR, 2017, p. 4).

Lacheheb e Maamri (2016) consideram a Gestão do Conhecimento como uma abordagem gerencial multidisciplinar para promover o compartilhamento e armazenamento de conhecimento entre os membros da organização através de métodos e técnicas de coleta, identificação e análise.

A Gestão do Conhecimento é um processo formal, coletivo e estabelecido pela direção que utiliza as bases ou repositórios de conhecimento para que os funcionários contribuam e continuamente mantenham o conhecimento na empresa (QI e CHAU, 2016). Assim, a Gestão do Conhecimento estimula a criação e

aquisição do conhecimento, que pode ser oriundo da organização ou de fora dela (BRATIANU, 2015).

Tidd e Bessant (2015, p. ix) afirmam que “empresas inovadoras crescem a uma velocidade duas vezes maior (tanto em empregos como em vendas) em comparação com as que não inovam”. Contudo, os esforços em desenvolvimento de inovações em sistemas fechados já não estão sendo suficientes para atender a mercado. Os autores Tidd e Bessant (2015) exemplificam que muitas empresas de grande porte, tais como Procter & Gamble, GSK, 3M, Siemens e GE já buscam por soluções externas.

Considerando empresas que adotam inovações externas, o aumento do fluxo de informações e conhecimentos de entrada e saída da empresa pode contribuir para aumentar os desafios da gestão do conhecimento como base para a inovação. E, para tanto, será importante desenvolver uma abordagem com orientação calcada no conhecimento (SCUOTTO *et al.*, 2017)

Em um ambiente de inovação, os atores que se destacam são as aceleradoras de *startups*, que devido à velocidade e agilidade requerida para atender o mercado, precisam de suporte para que consigam acompanhar a atual dinâmica do ambiente de negócios.

Há de se considerar que a Gestão do Conhecimento seja suportada por um processo bem delineado para tal fim, além do uso de práticas e ferramentas de TI voltadas ao gerenciamento do recurso conhecimento. Assim sendo, a seguir são listados processos, práticas e ferramentas de TI voltadas à Gestão do Conhecimento encontradas na literatura pertinente à inovação, pois conforme já constatada nesta pesquisa não há muitas publicações que abrangem a Gestão do Conhecimento em aceleradoras de *startups*, em específico.

2.3.1 Processo de Gestão do Conhecimento

As empresas têm utilizado os processos de Gestão do Conhecimento para implementar soluções inovadoras. Os processos de Gestão do Conhecimento devem ser desenhados para possibilitar a adição de novos valores estimulando a colaboração das pessoas a fornecer novas ideias e informações, objetivando como resultado a extração de conhecimentos que impulsionarão os negócios da organização (NOWACKI; BACHNIK, 2016).

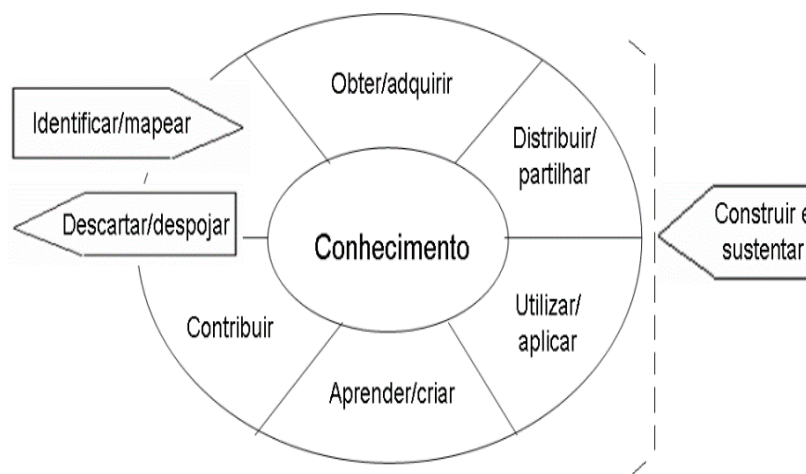
O mapeamento de processos pode ser um meio importante para a aquisição de conhecimento como também um valioso acesso para a melhoria do processo do negócio. Além do conhecimento adquirido durante o processo de mapeamento, os autores propõem os mapas como repositórios de conhecimentos para a socialização e transferência destes na empresa (WHITE e CICMIL, 2016)

Pesquisa promovida por Prates e Bandeira (2011) destacou a importância de conhecer os processos em profundidade para melhor controle e mensuração. Assim, a partir dessa realidade, utilizar-se do mapeamento de processos como ferramenta de disseminação do conhecimento nas organizações (LACERDA; POPADIUK, 2016). Os autores constataram ainda que o mapeamento de processos facilita a disseminação do conhecimento através da explicitação do conhecimento implícito na organização.

Nowacki e Bachnik (2016) descrevem que mais da metade das empresas pesquisadas em seu estudo implementam inovações a partir de três processos de Gestão do Conhecimento: aquisição, alavancagem e compartilhamento.

De Sordi (2015) indica um modelo do processo de gestão do conhecimento composto por oito fases, conforme exposto na Figura 6.

Figura 6: Fases do processo de gestão do conhecimento



Fonte: De Sordi (2015, p. 131).

Cada fase do processo de gestão do conhecimento proposto por De Sordi (2015) é explicada a seguir:

- Identificação/mapeamento de conhecimento: estabelecimento do foco das informações relevantes ao negócio a serem trabalhadas pelas demais atividades do processo;
- Obtenção/aquisição de conhecimento: conjunto de ações ininterruptas de exploração do ambiente de conhecimento da empresa, envolvendo atividades humanas e automatizadas;
- Distribuição/partilha de conhecimento: definição da forma de disponibilização do conhecimento aos usuários, se ela será entregue ou comunicada;
- Utilização/aplicação de conhecimento: estímulo à experimentação e à receptividade em relação aos novos conhecimentos, trabalhando intensamente o comportamento organizacional no que tange ao uso das informações e conhecimentos disponíveis;
- Aprendizagem/criação de conhecimento: trata do estímulo a criatividade para geração de novos conhecimentos;
- Contribuição/compartilhamento de novos conhecimentos: aborda a importância criação da consciência da importância em transferir conhecimentos aprendidos a organização. Trata da importância do compartilhamento da informação para gerar acréscimo no capital intelectual da empresa;
- Construção/sustentação de relacionamentos: envolve as atividades necessárias ao desenvolvimento da infraestrutura e pessoas para renovação dos conhecimentos indispensáveis a estratégia da organização. Trata do relacionamento com as fontes de conhecimento.
- Descarte/despojo de conhecimento: trata do desprender-se dos ativos e dos conhecimentos, atividades e recursos atrelados. Não absorver os conhecimentos desnecessários. Remete a primeira atividade – identificar/mapear conhecimentos.

Para Holsapple *et al.* (2016), o processo de Gestão do Conhecimento é uma cadeia de atividades e cada um opera como um recurso de conhecimento. Os autores dividem o seu modelo de Gestão do conhecimento em nove processos (P1 – P9), segregados em dois níveis de atividades, sendo:

- Atividades de primeira ordem:

- P1) Aquisição de conhecimento: consiste no processo de identificação, captura e disponibilização do conhecimento no ambiente da organização;
- P2) Assimilação do conhecimento: consiste na aprendizagem, através da alteração dos recursos de conhecimento da organização. O que pode ser uma adição, eliminação, revisão ou reestruturação na forma de organização dos recursos.
- P3) Seleção dos recursos: é a atividade de identificar conhecimento dentro dos recursos da empresa e transferir para uma representação adequada para determinada atividade de Gestão do Conhecimento.
- P4) Geração de Conhecimento: consiste na atividade de derivação/geração ou descobrimento do conhecimento no contexto de recursos existentes e a transferência desse conhecimento gerado para uma representação adequada para determinada atividade.
- P5) Emissão do Conhecimento: é atividade de projeção do conhecimento da organização através de representação adequada para determinado ambiente/objetivo.
- Atividades de segunda ordem, que consistem em atividades gerenciais daquelas citadas anteriormente na primeira ordem e recursos da empresa:
 - P6) Medição do conhecimento – consiste na medição do estado da gestão do conhecimento dentro de uma organização;
 - P7) Controle do conhecimento – processo para garantir que os recursos e conhecimentos estejam disponíveis de forma suficiente e adequada, desde que atendidos os requisitos de segurança;
 - P8) Coordenação do conhecimento – consiste no gerenciamento das dependências das nove atividades de gestão do conhecimento;
 - P9) Liderança do conhecimento – consiste nos esforços para a criação de circunstâncias que permitam e incentivem os envolvidos na gestão do conhecimento a continuarem a suas atividades de forma altamente eficaz dentro da organização.

Gábor e Szabó (2013) descrevem os principais desafios e benefícios do processo de gestão do conhecimento:

- Descoberta e codificação do conhecimento: ponto chave para as fases iniciais que incluem a documentação/modelagem dos processos, análise e

planejamento. Também é um ponto crítico em novos processos (ou redesenhados) nas fases de implementação e disseminação do conhecimento.

- Transferência de conhecimento: para a integração do negócio com o domínio da tecnologia (automação de processos) e colaboração multifuncional requerem documentação e modelos de processos bem estabelecidos.
- Compartilhamento de conhecimento: promove o trabalho em equipe e cooperação.
- Utilização do conhecimento: os conhecimentos que sustentam a execução do processo devem estar explicitamente disponíveis e internalizados pelos usuários.
- Renovação do conhecimento: o novo conhecimento deve ser absorvido e adotado no sistema do conhecimento organizacional.

2.3.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

Inkinen *et al.* (2015) definem as práticas de gestão do conhecimento como um conjunto de atividades realizadas pela gestão para a construção de valores através dos ativos baseados no conhecimento. Os autores classificam as práticas em dez categorias, quais sejam: a) trabalho de supervisão, b) proteção do conhecimento, c) gestão estratégica do conhecimento e competência, d) mecanismos de aprendizagem, e) práticas de tecnologia da informação, f) organização do trabalho, e quatro dimensões de práticas de gestão dos recursos humanos – g) recrutamento, h) treinamento e desenvolvimento, i) avaliação de desempenho e j) práticas de compensação.

As práticas de gestão do conhecimento são os processos que apoiam na criação do valor organizacional e podem ser classificadas quanto à estrutura organizacional, cultura de criação e compartilhamento de conhecimento, mecanismos de aprendizagem, práticas de gestão de recursos humanos focados no conhecimento e práticas e mecanismos de proteção ao conhecimento (KIANTO *et al.*, 2014).

As práticas de Gestão do Conhecimento também podem ser definidas como as práticas organizacionais que utilizam a gestão eficiente dos recursos de

conhecimento da organização para atingir os objetivos da empresa. Adicionalmente, categoriza as práticas em quatro blocos: a) orientados no fator humano (como por exemplo, cultura, pessoas e liderança); b) orientados no fator organizacional (como os processos e estruturas); c) orientados no fator tecnológico (infraestrutura e aplicações); e orientados no fator de gestão de processos (estratégia, objetivos e métricas) (INKINEN, 2016).

Menezes *et al.* (2017) realizaram um estudo sobre as práticas de Gestão do Conhecimento, tendo encontrado como principais ações: portal de compartilhamento (*SharePoint*), disponibilização de documentos, treinamentos, espaços colaborativos, integração de processos e sistemas, automatização de fluxos de trabalho, entre outros. Além disso, também constataram eventos presenciais como seminários e *workshops* de coleta e disseminação de lições aprendidas, *knowledge café* (local onde as pessoas se encontram para discussões de determinados temas), *benchmarking*, ações de *story telling* e um projeto de memória corporativa.

A Gestão do Conhecimento vem acompanhando a mudança do mercado e Mangini *et al.* (2018) constataram processos que atravessam as barreiras das empresas onde o conhecimento externo já vem sendo utilizado como a co-criação, interação e participação entre os consumidores, desenvolvedores e gestores de empresas.

Jorge e Sutton (2016) propõem novas práticas para a construção dos processos de gestão do conhecimento para a atual geração de indivíduos atuantes nas empresas contemporâneas. Os autores acreditam que devido às influências de *games* como entretenimento desde a infância, os profissionais possam ser utilizados como ferramentas estratégicas no contexto da inteligência organizacional e gestão do conhecimento.

2.3.3 Ferramentas de TI voltadas à Gestão do Conhecimento

Mandal e Bagchi (2016, p. 1266) descrevem o papel da Gestão do Conhecimento como “um processo necessário para gerar, capturar, codificar, transferir, e sintetizar conhecimento através da organização para alcançar a vantagem competitiva”. Os autores adicionam que tecnologia da informação (TI) contribui com a infraestrutura e aplicações de sistemas de informação (SI). Okike e

Mbero (2015) concordam que a Gestão do Conhecimento requer ferramentas de TI como suporte às suas técnicas, métodos e estratégias.

A Tecnologia da Informação pode facilitar o compartilhamento de conhecimento, sendo que algumas das ferramentas utilizadas são as destinadas à comunicação (fóruns online, chats, etc.), sistemas de colaboração, vídeo conferência, redes sociais, wikis e blogs (GIUDICE; PERUTA, 2016).

Na literatura científica é possível encontrar várias ferramentas de TI voltadas ao suporte da gestão do conhecimento, desde as mais usadas há anos, como frameworks, redes sociais, armazenamento de informações (INKINEN *et al.*, 2015), sistemas de *groupware*, *intranet*, *extranet*, sistemas de suporte a decisão, sistemas de gerenciamento de documentos, entre outros (CUPIAL *et al.*, 2018); como também as novas ferramentas de tecnologia da informação, tais como Web 2.0/3.0, tecnologias colaborativas 2.0, *Wikis* e *blogs* internos (SOTO-ACOSTA; CEGARRA-NAVARRO, 2018).

Costa e Martins (2017) apresentam em sua pesquisa o uso de Redes Sociais Virtuais (como Facebook, Skype, WhatsApp, Youtube, entre outras) já sendo utilizadas como práticas de gestão do conhecimento nas organizações. A definição da NIST 800-145 (2011) publicada pelo *National Institute of Standards and Technology* (Departamento de Comércio dos Estados Unidos), faz-se importante para a definição do termo computação em nuvem, outra ferramenta de TI voltada à GC:

Computação em nuvem é um modelo de serviço para permitir acesso à rede onipresente, conveniente e sob demanda a um conjunto compartilhado de recursos de computação configuráveis (por exemplo, redes, servidores, armazenamento, aplicativos e serviços) que podem ser rapidamente provisionados e liberados com esforço mínimo de gerenciamento ou interação com o provedor de serviços (NIST, 2011, s. p.).

Santos (2016) conclui em sua pesquisa que as práticas de gestão do conhecimento em conjunto com as tecnologias em nuvem podem oferecer diversos benefícios e contribuições, como a virtualização dos computadores, que facilita o trabalho de qualquer dispositivo móvel sem a restrição de determinado equipamento.

A partir da pesquisa executada por Gaspar *et al* (2016), que consolidou os estudos de outros autores, indica-se a lista de processos, práticas e ferramentas de

TI voltadas à Gestão do Conhecimento. Há de se ressaltar que foram acrescentadas novas ferramentas de TI posteriores às consideradas na pesquisa de Gaspar *et al* (2016). Assim, o Quadro 5 sintetiza os principais processos, práticas e ferramentas de TI voltadas à Gestão do Conhecimento consideradas nesta pesquisa.

Quadro 5: Práticas, processos e ferramentas de TI voltadas para a Gestão do Conhecimento

PRÁTICAS	Dimensão estratégica	Estratégia declarada de gestão do conhecimento
		Políticas declaradas de gestão do conhecimento
		Gestão da inovação
		Gestão por competências
		Comunicação corporativa da gestão do conhecimento
		<i>Benchmarking</i> de conhecimentos
	Dimensão estrutura	Centros de inovação
		<i>Call center / help desk / suporte online</i>
		CKO/CKM – (<i>Chief of Knowledge Management</i> ou <i>Certified Knowledge Manager</i>) – gestor de gestão do conhecimento
		Centro de competências
		Área interna ou departamento específico para a gestão do conhecimento
		Redes de especialista
	Dimensão pessoas/cultura organizacional	Espaços e situações dedicadas à socialização de conhecimento
		Mapeamento de competências
		Mapeamento de conhecimentos
		Planos de carreira
		Sistema de reconhecimento e recompensa por gestão do conhecimento
		<i>Coaching</i> (tutoria no desenvolvimento de competências) para formação de líderes voltados à gestão do conhecimento
		<i>Mentoring</i> (tutoria no desenvolvimento da carreira) para a formação de líderes voltados à gestão do conhecimento
Repositório de lições aprendidas		
Repositório de melhores práticas		
Comunidades de prática		
Educação corporativa		
Treinamento presenciais com instrutores		
Multiplicadores de conhecimentos		
<i>Story telling</i> (reprodução de histórias)		
PROCESSOS	Dimensão de processos	Mapeamento de processos
		Sistema de avaliação de processos de conhecimento
		Patentes
		Propriedade intelectual

FERRAMENTAS DE TI	Dimensão tecnologia	Banco de conhecimentos
		Gestão de conteúdos
		Aplicações específicas para busca de conhecimentos
		Inteligência competitiva
		<i>Business intelligence</i> – BI (inteligência de negócios)
		<i>Wikis</i> internas (enciclopédias virtuais), blogs internos (diários virtuais) ou <i>twitters</i> internos (página de publicação de notícias)
		Portal corporativo (ou de departamentos específicos)
		Biblioteca corporativa/repositório de documentos
		Reuniões e conferências virtuais
		Treinamentos virtuais com a presença de instrutores <i>online</i>
		<i>E-learning</i> (autoaprendizagem sem a presença de instrutores)
		Universidade corporativa
		Sumarização de conhecimentos
		Inventários de conhecimento
		Ontologia (essência e natureza de cada conhecimento) ou taxonomia (sistemática de classificação dos conhecimentos)
		Redes Sociais Virtuais
Computação em nuvem		
Web 2.0/3.0		
Tecnologias colaborativas 2.0		

Fonte: Adaptado de Gaspar *et al* (2016); Santos (2016); Costa e Martins (2017); Soto-Acosta e Cegarra-Navarro (2018).

3. MÉTODO E MATERIAIS PREVISTOS

Neste capítulo são descritos os métodos e instrumentos utilizados para a realização desta pesquisa. Adicionalmente, foram incluídas as considerações acerca dos processos utilizados e da análise a ser promovida para a interpretação dos dados coletados.

3.1. MÉTODO

Para esta dissertação, foi utilizada uma abordagem de pesquisa qualitativa, com o tipo de pesquisa exploratória, e utilizando-se do método de pesquisa de estudo de casos múltiplos.

A pesquisa qualitativa é um campo de investigação que cruza disciplinas, campos e assuntos com uma complexa e interligada família de termos e conceitos (DENZIN e LINCOLN, 2018). Flick (2009) argumenta que a pesquisa qualitativa seja voltada para a análise de peculiaridades locais e temporais de um caso concreto, contemplando também a variedade de abordagens para aplicação deste método de pesquisa. Chizzotti (2018), descreve que a abordagem qualitativa aplicada à uma pesquisa parte do princípio da existência da dinâmica entre a relação do mundo real e o fenômeno enfocado. O autor complementa que o pesquisador é parte integrante desse processo de conhecimento ao interpretar os fenômenos analisados e atribuir-lhes um significado.

Marconi (2017) descrevem as pesquisas exploratórias como investigações de pesquisa empírica nas quais o objetivo volta-se à formulação de questões ou de um problema, com as finalidades de desenvolver hipóteses, modificar e clarificar conceitos e aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno. Kumar (2014) define como um dos objetivos da pesquisa exploratória a exploração de uma área onde pouco se sabe ou, então, de investigar as possibilidades de determinado estudo de pesquisa. A pesquisa exploratória também busca levantar informações sobre um determinado objeto em especial (SEVERINO, 2017).

Yin (2015) define estudo de caso como aquele que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real. O estudo de caso permite uma análise mais aprofundada dos processos analisados, além de estimular novas descobertas devido à flexibilidade de seu planejamento. Além disso,

estudos de casos apresentam a multiplicidade das dimensões de um problema. Para Gil (2008, p. 57), o estudo de caso pode ser caracterizado pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante a outros tipos de delineamentos considerados para a pesquisa”. Para Yin (2015) estudos de caso único e casos múltiplos são duas variantes de projetos de estudo de caso, isto é, um estudo de casos múltiplos inclui vários estudos de caso único. Stake (2006) acredita que os estudos de casos múltiplos sejam mais pesquisas de particularização do que de generalização, podendo ser desde mais teóricos até mais práticos. O estudo de casos múltiplos permite a conclusão de um conjunto de casos, sendo mais vantajoso para pesquisar sobre um fenômeno em especial (GAGNON, 2010).

Esta pesquisa teve como pretensão saber como a gestão do conhecimento é utilizada pelas aceleradoras de *startups*, e tem como o principal objetivo apresentar as práticas, processos e ferramentas de TI voltadas para a Gestão do Conhecimento em um ambiente de inovação. Para tal, foi utilizada a abordagem de pesquisa qualitativa com o tipo de pesquisa exploratória, por se tratar de um tópico relativamente recente (GIL, 2008), isto é, da gestão do conhecimento em aceleradoras de *startups*.

Para esta proposta, foi realizado um estudo de casos múltiplos em cinco aceleradoras de *startups* junto aos proprietários e gestores das aceleradoras de *startups* no contexto de aplicação na Gestão do Conhecimento. O estudo de casos múltiplos foi escolhido para facilitar a compreensão do objeto a ser estudado no âmbito tanto individual, como organizacional, social e político, além de permitir a investigação dos eventos de fenômenos da vida real.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM, AMOSTRA

Realizar a coleta de informações considerando todo o universo do estudo de pesquisa é muitas vezes impossível, por isso, se opta por uma amostra que possa representar o resultado do todo (MARCONI, 2017).

Matos (2017) apresenta os dados parciais de uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de *Startups* (ABStartups) em parceria com a Accenture, na qual são indicados os estados com maior quantidade de *startups*. São Paulo e Santa Catarina ocupam o primeiro e segundo lugares desse *ranking*, respectivamente.

Um levantamento recente da consultoria americana *Startup Genome* aponta 1600 *startups* atuantes no município de São Paulo – SP (GENOME, 2017). O estudo também aponta São Paulo como a cidade com o maior e mais maduro ecossistema de *startups* da América do Sul. De acordo com indicadores indicados no site do SEBRAE em Santa Catarina (*Startup SC*), por meio do projeto ‘Desenvolvimento e Fortalecimento das *Startups* Catarinenses’, há 300 *startups* mapeadas naquele estado (*Startup SC*, 2017).

Quanto à amostragem, é possível ser representada por tipicidade, por meio da qual se seleciona um grupo à luz das informações disponíveis, e que possa ser considerado como representativo (MARCONI, 2017).

Foi possível contatar sete aceleradoras, contudo, foram incluídas cinco aceleradoras de *startups*, sendo três do estado de São Paulo, uma do estado do Rio Grande do Sul e uma do estado de Santa Catarina, as quais serão descritas com mais detalhes no capítulo 4. A aceleradora do estado de Pernambuco (Recife) foi descartada porque a respondente é responsável pela parte de comunicação e não tinha contato direto com as *startups*. E houve mais uma aceleradora no Estado do Rio Grande do Sul, onde o respondente se prontificou em participar da pesquisa, mas não retornou as tentativas de marcar a entrevista.

Um dos propósitos desta pesquisa foi descobrir quais são os principais processos, práticas e ferramentas de TI voltadas à Gestão do Conhecimento e como são usadas nas aceleradoras de *startups*.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Quanto aos instrumentos de pesquisa empregados em campo, foram adotadas as entrevistas com roteiro semiestruturado e análise documental de registros públicos.

A entrevista pode ser definida como uma interação entre pessoas com um propósito específico (KUMAR, 2011), ou então uma conversação efetuada face a face de maneira metódica (MARCONI, 2017). Além disso, é uma das técnicas de coletas utilizadas nas ciências sociais (FLICK, 2013; GIL, 2008).

Durante as entrevistas podem ser utilizados questionários, e uma das suas características é sua padronização, com o objetivo de receber respostas

comparáveis de todos os participantes (FLICK, 2013). Contudo, dependendo do objetivo da pesquisa, a entrevista estruturada pode não abranger todo o escopo pretendido. Uma outra opção é a entrevista semiestruturada, onde além das perguntas preparadas para cobrir o escopo, são feitas outras perguntas para obter as visões individuais dos entrevistados sobre o tema (FLICK, 2013)

Para Marconi (2017), na entrevista semiestruturada o entrevistador elabora um roteiro com as questões a serem abordadas, contudo com liberdade de mudar de acordo à conveniência do tema em discussão. Na visão de Manzini (2004), a entrevista semiestruturada tem como uma das características a possibilidade de realizar outras perguntas para melhorar a compreensão da informação. Galletta (2013) define a entrevista semiestruturada como um método híbrido e que pode ser estruturado em segmentos desde perguntas fechadas até questões mais abertas.

A entrevista semiestruturada foi escolhida porque permite a sondagem das opiniões dos profissionais que conhecem a realidade no fenômeno estudado, possibilitando assim captar e compreender suas motivações a respeito do processo, práticas e ferramentas da gestão do conhecimento nas organizações.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em aceleradoras de *startups*, notadamente para aplicação junto aos sujeitos gestores com poder de decisão nos objetos analisados.

As entrevistas foram realizadas com os profissionais de aceleradoras de *startups*, com foco nos principais processos, práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento (Apêndice A), e o perfil respondente foi de profissionais que são os principais contatos das aceleradoras de *startups* que entram em contato direto com as *startups*.

O roteiro do Apêndice A engloba duas partes, a primeira com perguntas abertas onde pretende-se responder como as aceleradoras de *startups* “transferem” o conhecimento e como medem o sucesso desta, e na segunda parte através de uma tabela com uma seleção de opções pretende-se levantar os dados dos principais processos, práticas e ferramentas de TI utilizadas e os seus impactos tanto internamente como na relação com as *startups*.

Em relação aos instrumentos de pesquisa vislumbrados nesta proposta pretendeu-se identificar e caracterizar os principais processos, práticas e ferramentas utilizadas na gestão do conhecimento voltada à inovação.

Todas as entrevistas foram registradas mediante a anotações, pois foi o modo mais confiável de reproduzir as respostas (GIL, 2008). Para evitar distorções dos dados coletados, o registro foi ser feito com as mesmas palavras que o entrevistado (MARCONI, 2017).

Além da pesquisa bibliográfica e entrevistas, foi incluída também a análise documental de registros públicos e/ou privados. Para esta pesquisa serão utilizados material cartográfico, informações e dados estatísticos disponíveis na internet (de fontes fidedignas), como também do material fornecido pelas aceleradoras de *startups* durante as entrevistas. Segundo Yin (2015), a pesquisa documental é parte integrante de qualquer pesquisa sistemática e precede ou acompanha os trabalhos de campo, e é importante para reunir os conhecimentos produzidos.

3.4 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A coleta de dados se deu também por meio de pesquisa documental de estudos e relatórios disponíveis em sites de fontes fidedignas como também o material fornecido pelos respondentes das aceleradoras de *startups*. Também foi incluída a pesquisa de campo por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado e questionários a serem aplicados aos profissionais e proprietários envolvidos nas empresas, aceleradoras e *startups* consideradas

Na técnica de coleta de dados por meio de entrevistas, as falas dos respondentes serão transcritas e apreciadas a partir da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011), buscando-se assim compreender melhor o fenômeno estudado a partir dos objetivos formulados nesta pesquisa.

As respostas coletadas por meio dos roteiros de entrevista semiestruturada foram organizadas, tabuladas e codificadas, servindo também de base para a compreensão do fenômeno estudado e atendimento dos objetivos traçados.

Flick (2013) define o questionário como “uma lista definida de perguntas apresentadas a cada participante de um estudo de maneira idêntica, quer por escrito ou oralmente”, e adiciona que as respostas são limitadas a um número de alternativas pré-estabelecidas. Para Marconi (2017), é muito importante considerar a objetividade e validade dos questionários para que o estudo ofereça boas perspectivas científicas.

Além das entrevistas, foram utilizadas as informações públicas disponibilizadas através de veículos como associações, revistas, sites e pesquisas institucionais com fundo jornalístico e de fontes fidedignas. Segundo Gil (2008), são documentos de comunicação de massa e que constituem importante fonte de dados para a pesquisa, que no caso desta pesquisa foram dadas as devidas proporções já que não se trata de um objeto da grande massa da população e sim de um nicho onde os veículos são especializados.

Para esta pesquisa foram utilizadas múltiplas fontes de evidencia para abordar uma variação maior de aspectos comportamentais, isto é, uma proposta de triangulação das fontes de dados (YIN, 2015).

A primeira fonte foram as respostas obtidas através da entrevista semiestruturada junto aos respondentes das aceleradoras de *startups*; e então a observação direta do entrevistador dos documentos fornecidos pela empresa e por fim a verificação dos fatos em documentos externos como notícias em fontes fidedignas acerca do tema da pesquisa.

Para a análise de conteúdo foram utilizadas duas fases (Bardin, 2011):

- (a) Pré-análise para organização dos dados coletados. No caso desta pesquisa, foram as respostas coletadas nas entrevistas e as informações das empresas envolvidas na pesquisa (públicas e/ou fornecidas pelas empresas);
- (b) Tratamentos dos dados, inferência e interpretação, com o objetivo de tornar a informação válida.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 BREVE DESCRIÇÃO DAS ACELERADORAS DE STARTUPS

Neste tópico será exposto uma breve descrição da aceleradora de *startup*, incluindo a informação de ano de fundação, localização, forma de investimento e tipo de negócio que buscam para participar do processo de aceleração e/ou investir em startups e o número de *startups* que foram aceleradas. Adicionalmente é indicado o cargo do profissional entrevistado.

4.1.1 Aceleradora de *startup A*

O ano de fundação é 2011, baseada na cidade de São Paulo e se propõe a investir até R\$ 180 mil por até 5% de participação societária (*equity*), contudo os valores finais dependerão muito do retorno financeiro previsto. Eles oferecem no programa de aceleração o acesso a grandes empresas e espaços de *co-working*, e investem em todos os mercados que usem a tecnologia de forma inovadora. O número de *startups* aceleradas totaliza 301. O entrevistado tem o cargo de coordenação de aceleração, o qual tem contato direto com as *startups* nos processos de aceleração.

4.1.2 Aceleradora de *Startup B*

A aceleradora foi fundada no ano de 2012 e está baseada na cidade de Santa Bárbara d'Oeste. O valor do investimento dependerá do negócio e por isso não há valores pré-definidos, contudo, difere das aceleradoras anteriores, pois não fica com a participação societária, e sim a retenção de 12% do faturamento da *startup* no período da aceleração, que dura doze meses. No processo de aceleração oferecem o treinamento em metodologias, análises de perfis de investimento e acessos a conexões com possíveis investidores. As áreas preferenciais de atuação são economia criativa, inovação industrial e agronegócio. Trinta e cinco (35) *startups* já foram aceleradas. O entrevistado é proprietário da aceleradora.

4.1.3 Aceleradora de *Startup C*

O ano de fundação é 2012, baseada na cidade de São Paulo e oferecem acesso a investimentos, mentorias e metodologias de processos. Podem também

fornecer aporte financeiro, mas somente para empresas em fase de crescimento de até R\$ 150 mil por 10% de participação societária (*equity*). As áreas de investimentos de preferência são fintech, agrotechs, legaltechs (empresas que desenvolvem soluções com foco no mercado jurídico), insuretechs, martechs (soluções tecnológicas em marketing), soluções para logística e SaaS B2B. A aceleradora já totaliza 224 *startups* aceleradas. O entrevistado possui o cargo de CTO (*Chief Technology Officer*) que tem como uma das responsabilidades o suporte tecnológico da aceleradora.

4.1.4 Aceleradora de Startup D

A aceleradora foi fundada no ano de 2013 e está sediada na cidade de Porto Alegre, e tem como proposta o investimento de até R\$ 250 mil por até 12% de participação societária (*equity*). No processo de aceleração oferecem um coaching de negócios personalizados, acessos à rede de contatos de mentores, e também o espaço e infraestrutura. As áreas de investimento são: B2B em mercados agrotech (tecnologia em agricultura/agronegócio), saúde, educação, fintech, indústria, varejo e insuretech. Podem também avaliar soluções B2C. Totaliza 57 *startups* aceleradas. O entrevistado possui o cargo de coordenador de aceleração, o qual tem contato direto com as *startups* nos processos de aceleração

4.1.5 Aceleradora de Startup E

O ano de fundação é 2015, baseada na cidade de Florianópolis (SC) e tem como proposta investir R\$ 200 mil em troca de 7% de participação societária (*equity*) da *startup*. Além do capital financeiro, oferecem às *startups* que entram no processo de aceleração: mentoria, conexões, ferramentas e serviços e suporte administrativo. Eles buscam por *startups* nas áreas de Big Data (*startups* com soluções focadas em análise, captura, curadoria, pesquisa, compartilhamento, transferência, visualização e privacidade de dados); Fintech (*startups* com soluções relacionadas ao mercado financeiro, como novos negócios em pagamentos, investimentos, empréstimos, regulamentação, etc.); Insurance (*startups* com soluções para indústria de seguros, que buscam aprimorar a análise de risco, oferecer produtos mais personalizados e facilitar a contratação de seguros) e TI e Telecom (*startups* com soluções em comunicação, telefonia, eficiência de processo, plataformas de

atendimento/relacionamento com clientes e TI em geral). Conta com 30 *startups* aceleradas. O entrevistado tem o cargo de gerente de pessoas, o qual tem como um dos objetivos, prover suporte psicológico para as pessoas desempenharem melhor e mais rápido, tanto com a equipe interna quanto com os empreendedores das *startups*.

4.1.6 Comparação consolidada das aceleradoras de *startups* pesquisadas

As aceleradoras de *startups* consideradas nesta pesquisa têm entre 3 e 7 anos de fundação. A quantidade de *startups* aceleradas por elas varia entre 30 e 301 empreendimentos. Porém, tais indicadores não estão diretamente relacionados, isto é, não quer dizer que as aceleradoras com mais tempo de mercado são necessariamente aquelas com mais *startups* aceleradas.

As aceleradoras analisadas utilizam nomenclatura própria para as áreas de investimento, uma vez que algumas delas especificam de forma mais estruturada, enquanto outras de forma mais abrangente. Não obstante, de forma geral as aceleradoras analisadas nesta pesquisa buscam por *startups* que apresentem solução tecnológica de forma inovadora. A seguir é exposta uma tabela comparativa com os dados de cada aceleradora de *startups* consideradas nesta pesquisa.

Tabela 2 - Tabela comparativa entre as aceleradoras de *startups*

	Aceleradora de <i>Startup A</i>	Aceleradora de <i>Startup B</i>	Aceleradora de <i>Startup C</i>	Aceleradora de <i>Startup D</i>	Aceleradora de <i>Startup E</i>
Ano de fundação	2011	2012	2012	2013	2015
Localização	São Paulo (SP)	Santa Bárbara d'Oeste (SP)	São Paulo (SP)	Porto Alegre (RS)	Florianópolis (SC)
Startups aceleradas	301	35	224	57	30
Áreas de investimento	Todos os mercados que usem a tecnologia de forma inovadora	Economia criativa, inovação industrial e agronegócio	Fintech, agtechs, legaltechs, insuretechs, martechs, soluções para logística e SaaS B2B	Agrotech, saúde, educação, fintech, indústria e varejo e insuretech	Big Data, fintech, insurance e TI e Telecom

Fonte: autora.

4.2 PROCESSOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Neste tópico são expostos os achados em cada aceleradora de *startup* no que se refere aos processos e práticas de Gestão do Conhecimento encontradas na pesquisa de campo.

Na entrevista, foram feitas quatro perguntas abertas nas quais buscou-se saber se os respondentes sabiam o que era a GC e, em caso afirmativo, se sabiam mensurar qual tipo de impacto desta em seu negócio.

Adicionalmente às questões abertas, foi fornecida uma lista de processos e práticas de GC e solicitou-se ao respondente que indicasse a frequência de uso ('Sempre', 'Muitas Vezes', 'Algumas Vezes', 'Raramente' e 'Nunca'), como também o grau de importância destas (de 1 a 5, sendo o 1 o menor e 5 o maior grau de importância), mesmo quando não estivessem implementadas/em uso na aceleradora.

Todos os entrevistados das aceleradoras de *startups*, possuem um breve conhecimento do que seja a GC, tendo afirmado ainda que não possuem a GC implementada completamente em sua aceleradora. Contudo, foi possível identificar alguns processos e práticas comumente usados para a GC nas organizações verificadas. Ainda que de forma não estruturada, os processos e práticas de GC são usadas pelas aceleradoras, como foi possível constatar nas práticas e ferramentas indicadas nos próximos tópicos deste capítulo. As respostas fornecidas pelos entrevistados consideraram o conceito de cada processo/prática analisada, mas não inseridos numa gestão do conhecimento devidamente estruturada na respectiva aceleradora.

Dentre as aceleradoras de *startups*, uma delas possui a GC implementada com muitos processos e práticas, sendo que o respondente afirmou ainda que pretende continuar com o seu uso, adicionando outros processos e práticas em futuro próximo visando a melhoria do desempenho da equipe e das *startups* em aceleração.

A seguir é apresentado o detalhamento dos resultados encontrados em cada aceleradora de *startups*.

4.2.1 Processos e práticas de GC na aceleradora de *startup* A

O entrevistado desta aceleradora definiu a GC como processos e práticas para a GC. Nesse sentido o responsável pela aceleradora declarou que “o conhecimento é o principal ativo intangível das aceleradoras de startups...”, reconhecendo assim a importância da GC no ambiente de inovação. Quando questionado de qual forma as aceleradoras transferem o conhecimento em sua estrutura, o responsável argumentou: “realizamos reuniões semanais com as equipes para um *brainstorm* para discutir o que deu certo ou errado, mas não temos nada registrado”. Em relação às *startups*, o conhecimento é repassado nos *workshops* dos processos de aceleração e reuniões de acompanhamento de maturidade destas.

Foi possível observar que a GC não está implementada de forma estruturada nesta aceleradora e, em razão disso, as respostas a seguir consideram o conceito do processo/prática de forma ampla e geral. No Quadro 6 são expostas as associações entre a frequência de uso e o grau de importância dos processos e práticas de GC:

Quadro 6 – Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de *startup* A

FREQUENCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5
SEMPRE + 1
ALGUMAS VEZES + 5
NUNCA + 5
NUNCA + 3
NUNCA + 2
NUNCA + 1

Fonte: autora.

Os processos e práticas que estão em uso na aceleradora e são considerados de alto grau de importância (frequência de uso SEMPRE + grau de importância 5) são:

- *Benchmarking* de conhecimentos (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
- Espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos
- Mapeamento de conhecimentos (equipe interna)

- Desenvolvimento de ações de *coaching* para formação de líderes
- Desenvolvimento de ações de *mentoring* para formação de líderes
- Comunidades de prática (equipe interna)
- Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores
- Reprodução de histórias (*Story Telling*) (equipe interna)
- Treinamentos virtuais com a presença de instrutores (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
- Mapas de conhecimentos

Na associação de frequência de uso SEMPRE e grau de importância 1, foi indicado o “portal corporativo ou de departamentos com *startup*”.

No quesito de processos e práticas de GC que são pouco utilizadas, mas que na opinião do respondente tem alto grau de importância (frequência de uso ALGUMAS VEZES + grau de importância 5) foi apontada a “Disponibilização de comunicação corporativa para a gestão do conhecimento”.

Não foram identificados processos e práticas que são utilizadas, mas em grau intermediário de importância (frequência de uso SEMPRE + grau de importância 3 e 4).

Já os processos e práticas que não são utilizados, contudo o respondente acredita serem de alto grau de importância (frequência de uso NUNCA + grau de importância 5) são:

- Plano de sucessão de gestão do conhecimento (equipe interna)
- Gestão por competências (equipe interna)
- Cargos de CKO ou CKM (Chief of Knowledge Management ou Certified Knowledge Manager – Gestor de gestão do conhecimento)
- Centro de competências
- Mapeamento de competências (equipe interna)
- Repositório de lições aprendidas
- Repositório de melhores práticas

- Ações de educação corporativa (equipe interna)
- Multiplicadores de conhecimentos (equipe interna)
- Mapeamento de processos
- Patentes oriundas da gestão do conhecimento (equipe interna)
- Propriedade intelectual oriunda da gestão do conhecimento (equipe interna)
- Banco de conhecimentos
- Desenvolvimento de ações de *Business Intelligence* (BI – Inteligência de negócios) (equipe interna)
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (física ou eletrônica)

A prática que nunca é utilizada e tem o grau de importância 3 é “sistema de reconhecimento e recompensa por gestão do conhecimento (equipe interna)”. Já a prática que nunca é utilizado e tem o grau de importância 2 é “planos de carreira voltados ao desenvolvimento da gestão do conhecimento (equipe interna)”

A seguir, a lista de processos e práticas que nunca são utilizados e tem o menor grau de importância (1):

- Estratégia declarada de gestão do conhecimento
- Políticas declaradas de gestão do conhecimento
- Call Center / Help desk
- Área interna específica para a gestão do conhecimento
- Rede de especialistas
- Sistema de avaliação de processos de conhecimento
- Gestão de conteúdo
- Aplicações para gestão de conhecimentos
- Ações de inteligência competitiva (equipe interna)
- Páginas amarelas internas (equipe interna)
- Portal corporativo ou de departamentos
- Universidade corporativa
- Sumarização ou inventários de conhecimentos

- Gestão de conteúdo dos conhecimentos – Ontologia (essência e natureza de cada conhecimento) ou taxonomia (sistemática de classificação dos conhecimentos)

4.2.2 Processos e práticas de GC na aceleradora de *startup* B

A respondente desta aceleradora conhece bem o assunto GC e inclusive expõe esta temática em aulas que desenvolve atuando como professor no curso superior de Administração na universidade em que leciona. A entrevistada acredita que todas as práticas de GC são muito importantes para as empresas de maneira geral. Contudo, não vê forma de aplicação em uma estrutura tão enxuta inserida num ambiente de inovação que exige o desenvolvimento de negócios rentáveis e escaláveis.

A entrevistada declarou ainda que a transferência de conhecimento é feita de forma individualizada e personalizada para cada *startup*. Para esta aceleradora foi encontrada somente uma associação indicada no Quadro 7.

Quadro 7 – Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de *startup* B

FREQUENCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5

Fonte: autora

Mesmo afirmando a não aplicação da GC na estrutura reduzida e enxuta de sua aceleradora, a respondente disse ainda que faz o uso de alguns processos e práticas de GC, listados com alto grau de importância, quais sejam:

- Gestão por competências (equipe interna)
- Rede de especialistas
- Mapeamento de conhecimentos (equipe interna)
- Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores (com *startups*)
- Mapeamento de processos

Em relação aos demais processos e práticas de GC, a respondente da aceleradora não associou nenhum grau de importância.

4.2.3 Processos e práticas de GC na aceleradora de *startup C*

Para o entrevistado desta aceleradora, a gestão do conhecimento significa: “*Gestão vai abranger no meu ponto de vista a estrutura, ferramentas, método, pessoas e conteúdo. Importante também citar o ciclo de vida completo, do ponto de vista de aquisição, uso, manutenção e, se aplicável, o descarte*”. O respondente afirmou ainda que a GC é o reflexo de muito estudo compilado, acrescentando que novos e antigos conhecimentos podem servir ou não, dependendo da situação em pauta. Nas palavras do entrevistado: “*nem sempre o que é novo serve, assim como nem sempre o que é antigo funciona mais*”.

Os conhecimentos nesta aceleradora são repassados através de várias ações durante os processos de aceleração, e dentre elas, foram citadas: indicação de livro, mentorias, palestras, workshops, conteúdos curados na internet, artigos online, ambientes digitais como slack, etc. entre outros

Dentre as aceleradoras consideradas nesta pesquisa, esta é a única que faz o uso da GC de forma mais estruturada, empregando processos e práticas com o objetivo de compartilhar e desenvolver mais conhecimento, tanto na equipe interna, quanto com as *startups* agregadas. O respondente declarou que “*todos os integrantes da equipe interna têm em seus objetivos profissionais o compartilhamento de informações e criação de conhecimentos*”.

Nesta aceleradora foram encontrados o maior número de associações quanto à frequência de uso e grau de importância de processos e práticas de gestão do conhecimento, conforme apresentado no Quadro 8:

Quadro 8 – Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de *startup C*

FREQUENCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5
SEMPRE + 4
SEMPRE + 1
MUITAS VEZES + 5
ALGUMAS VEZES + 5
ALGUMAS VEZES + 4
ALGUMAS VEZES + 3
RARAMENTE + 4
RARAMENTE + 2
NUNCA + 5
NUNCA + 4
NUNCA + 3
NUNCA + 1

Fonte: autora

A seguir são listados os processos e práticas de GC considerados pelo entrevistado como usadas com a frequência SEMPRE e que apresentem o maior grau de importância na opinião deste respondente:

- Gestão por competências (equipe interna)
- Disponibilização de comunicação corporativa para a gestão do conhecimento
- Centro de competências
- Área interna específica para a gestão do conhecimento
- Rede de especialistas
- Espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos
- Mapeamento de competências (equipe interna)
- Desenvolvimento de ações de coaching (tutoria no desenvolvimento de competências) para formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não)
- Desenvolvimento de ações de mentoring (tutoria no desenvolvimento da carreira) para a formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não)
- Repositório de lições aprendidas
- Repositório de melhores práticas
- Comunidades de prática (equipe interna)
- Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores
- Multiplicadores de conhecimentos (equipe interna)
- Banco de conhecimentos
- Aplicações para gestão de conhecimentos
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (física ou eletrônica)
- Sumarização ou inventários de conhecimentos
- Gestão de conteúdo dos conhecimentos – Ontologia (essência e natureza de cada conhecimento) ou taxonomia (sistemática de classificação dos conhecimentos)

Dentre os processos e práticas de GC que são SEMPRE utilizados e considerados com grau alto de importância (4) estão:

- Estratégia declarada de gestão do conhecimento com *Startup*
- Políticas declaradas de gestão do conhecimento com *Startup*

Existe um processo e prática que é SEMPRE utilizado, mas que o respondente considera de baixo grau de importância (1), qual seja: “Ações de inteligência competitiva (equipe interna)”. Já na associação de processo e prática que é utilizada com frequência de MUITAS VEZES e com o maior grau de importância (5), foi citada a “gestão de conteúdo”.

Dentre os processos e práticas de GC com frequência de uso ALGUMAS VEZES, foram citadas com os graus de importância variáveis (5, 4 e 3) os seguintes:

- Grau de importância 5:
 - Mapeamento de conhecimentos (equipe interna)
 - Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores (com equipe interna)
 - Mapas de conhecimentos (tanto com equipe interna quanto com *startup*)
- Grau de importância 4:
 - Desenvolvimento de ações de coaching (tutoria no desenvolvimento de competências) para formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não) (com equipe interna)
 - Desenvolvimento de ações de mentoring (tutoria no desenvolvimento da carreira) para a formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não) (com equipe interna)
- Grau de importância 3:
 - Reprodução de histórias (Story Telling) (equipe interna)

Para processos e práticas com frequência de uso RARAMENTE, foram citadas “ações de educação corporativa (equipe interna)”, com grau de importância 4, e “treinamentos virtuais com a presença de instrutores online, tanto com equipe interna quanto com *startup*”, com grau de importância 2.

Foram indicados quatro diferentes graus de importância para os processos e práticas de GC, porém que NUNCA são utilizados, segundo o entrevistado:

- Grau de importância 5:
 - Plano de sucessão de gestão do conhecimento (equipe interna)
 - Mapeamento de processos (tanto com equipe interna quanto com *startup*)
 - Sistema de avaliação de processos de conhecimento (tanto com equipe interna quanto com *startup*)
 - Patentes oriundas da gestão do conhecimento (equipe interna)
 - Propriedade intelectual oriunda da gestão do conhecimento (equipe interna)
- Grau de importância 4:
 - Estratégia declarada de gestão do conhecimento (equipe interna)
 - Políticas declaradas de gestão do conhecimento (equipe interna)
 - Desenvolvimento de ações de *Business Intelligence* (BI – Inteligência de negócios) (equipe interna)
 - Universidade corporativa
- Grau de importância 3:
 - Rede de especialistas (equipe interna)
- Grau de importância 1:
 - Benchmarking de conhecimentos (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)
 - Call Center / Help desk (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)
 - Cargos de CKO ou CKM (*Chief of Knowledge Management* ou *Certified Knowledge Manager* – Gestor de gestão do conhecimento)
 - Planos de carreira voltados ao desenvolvimento da gestão do conhecimento (equipe interna)
 - Sistema de reconhecimento e recompensa por gestão do conhecimento (equipe interna)

- Páginas amarelas internas (equipe interna) Portal corporativo ou de departamentos (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)

4.2.4 Processos e práticas de GC na aceleradora de *startup* D

A GC foi definida pelo responsável da aceleradora D como os processos e as práticas voltadas à gestão de conhecimentos. O entrevistado declarou ainda ter ouvido sobre este tema na universidade em uma das disciplinas do curso de Administração que cursou. Ele considera a GC importante para “*manter o processo andando sem a total dependência de uma determinada pessoa*”.

O entrevistado indica que os sucessos e lições aprendidas de processos anteriores podem ajudar a acelerar outra *startup* de forma mais eficiente e rápida. A GC não está implementada completamente nesta aceleradora e por isso as respostas a seguir expostas consideram o conceito do processo/prática de forma geral e não especificamente para a GC como um todo. Assim sendo, foram encontradas as seguintes associações, conforme disposição no Quadro 9:

Quadro 9 – Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de *startup* D

FREQUÊNCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5
ALGUMAS VEZES + 5
NUNCA + 5
NUNCA + 4
NUNCA + 3
NUNCA + 2
NUNCA + 1

Fonte: autora

Dentre os processos e práticas que já são sempre usadas pela aceleradora e são consideradas de alto grau de importância (frequência de uso SEMPRE + grau de importância 5) destacam-se:

- Disponibilização de comunicação corporativa para a gestão do conhecimento
- Rede de especialistas (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)

- Espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)
- Mapeamento de conhecimentos (equipe interna)
- Desenvolvimento de ações de *coaching* para formação de líderes (com a *startup*)
- Desenvolvimento de ações de *mentoring* para formação de líderes (com a *startup*)
- Repositório de lições aprendidas
- Repositório de melhores práticas
- Ações de educação corporativa (equipe interna)
- Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)
- Portal corporativo ou de departamentos (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)
- Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online (com a *startup*)
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (física ou eletrônica) (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)
- Sumarização ou inventários de conhecimentos (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)
- Mapas de conhecimentos (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)

Quanto aos processos e práticas de GC que são pouco utilizadas, mas que na opinião do respondente têm alto grau de importância (frequência de uso ALGUMAS VEZES + grau de importância 5), indicam-se:

- Benchmarking de conhecimentos
- Desenvolvimento de ações de *coaching* para formação de líderes (com a equipe interna)
- Desenvolvimento de ações de *mentoring* para formação de líderes (com a equipe interna)
- Comunidades de prática (equipe interna)

- Mapeamento de processos (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)
- Sistema de avaliação de processos de conhecimento
- Banco de conhecimentos (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)
- Gestão de conteúdo (tanto com a equipe interna como também com a *startup*)
- Desenvolvimento de ações de *Business Intelligence* (BI – Inteligência de negócios) (equipe interna)

Já quanto aos processos e práticas de GC que não são utilizados (frequência de uso NUNCA), foram encontrados os cinco diferentes graus de importância, conforme abaixo indicados:

- Grau de importância 5:
 - Estratégia declarada de gestão do conhecimento
 - Políticas declaradas de gestão do conhecimento
 - Plano de sucessão de gestão do conhecimento (equipe interna)
 - Cargos de CKO ou CKM (*Chief of Knowledge Management* ou *Certified Knowledge Manager* – Gestor de gestão do conhecimento)
 - Multiplicadores de conhecimentos (equipe interna)
 - Aplicações para gestão de conhecimentos
- Grau de importância 4:
 - Sistema de reconhecimento e recompensa por gestão do conhecimento (equipe interna)
- Grau de importância 3:
 - Gestão por competências (equipe interna)
 - Centro de competências
 - Área interna específica para a gestão do conhecimento
 - Mapeamento de competências (equipe interna)
 - Reprodução de histórias (*Story Telling*) (equipe interna)
 - Patentes oriundas da gestão do conhecimento (equipe interna)

- Propriedade intelectual oriunda da gestão do conhecimento (equipe interna)
- Grau de importância 2:
 - Gestão de conteúdo dos conhecimentos – Ontologia (essência e natureza de cada conhecimento) ou taxonomia (sistemática de classificação dos conhecimentos) (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
- Grau de importância 1:
 - Call Center / Help desk (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
 - Planos de carreira voltados ao desenvolvimento da gestão do conhecimento (equipe interna)
 - Ações de inteligência competitiva (equipe interna)
 - Páginas amarelas internas (equipe interna)
 - Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online (com equipe interna)
 - Universidade corporativa

4.2.5 Processos e práticas de GC na aceleradora de *startup* E

O entrevistado desta aceleradora definiu a GC como as ferramentas utilizadas para a gestão de conhecimento, tanto na estrutura interna, quanto na relação com as *startups*. Ele afirmou que a aceleradora não tem a GC implementada, contudo demonstrou vontade de implementá-la no futuro, pois destacou a importância desta para o crescimento da organização.

O responsável pela Aceleradora E declarou que *“as aceleradoras têm um papel importante de passar determinados conhecimentos para o sucesso da startup e poderá utilizar-se da GC estruturada para realizá-lo de forma mais eficiente e rápida”*. Acrescentou ainda que *“há processos e práticas que incluirei no planejamento para implementar em médio e curto prazo”*.

Nesta aceleradora, foram encontradas as seguintes associações, conforme indicado no Quadro 10:

Quadro 10 – Frequência e grau de importância dos processos e práticas na aceleradora de *startup* E

FREQUENCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5
SEMPRE + 4
SEMPRE + 3
ALGUMAS VEZES + 5
RARAMENTE + 5
NUNCA + 5
NUNCA + 4
NUNCA + 3
NUNCA + 2
NUNCA + 1

Fonte: autora

Dentre os processos e práticas de GC que são sempre usados pela aceleradora e considerados de alto grau de importância estão (frequência de uso SEMPRE + grau de importância 5), destacam-se:

- Disponibilização de comunicação corporativa para a gestão do conhecimento;
- *Benchmarking* de conhecimentos (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
- Mapeamento de conhecimentos (equipe interna)
- Desenvolvimento de ações de *mentoring* para a formação de líderes
- Repositório de lições aprendidas (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
- Repositório de melhores práticas (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
- Multiplicadores de conhecimentos (equipe interna)
- Mapeamento de processos,
- Banco de conhecimentos
- Desenvolvimento de ações de *Business Intelligence (BI)*
- Mapa de conhecimentos

A seguir é exposta a relação de processos e práticas de GC que são utilizados SEMPRE e considerados com grau de importância alto (4):

- Espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos (com *startups*)
- Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores (com *startups*)

- Reprodução de histórias (*Story Telling*) (equipe interna)
- Portal corporativo ou de departamentos (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (física ou eletrônica) (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)

Já na associação de processo e prática de GC com frequência de uso SEMPRE e grau de importância 3, foi indicada a “gestão de conteúdo (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)”.

Quanto aos processos e práticas de GC que são pouco utilizados (frequência de uso ALGUMAS VEZES) e têm alto grau de importância 5, destacaram-se:

- Gestão por competências (equipe interna)
- Centro de competências (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
- Mapeamento de competências (equipe interna)
- Planos de carreira voltados ao desenvolvimento da gestão do conhecimento (equipe interna)

Entre os processos e práticas de GC que são RARAMENTE utilizados e têm alto grau de importância (5) estão:

- Rede de especialistas (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)
- Comunidades de prática (equipe interna)

Relativamente aos processos e práticas de GC que não são utilizados com frequência de uso (NUNCA) foram encontrados os cinco diferentes graus de importância associada, quais sejam:

- Grau de importância 5:
 - Estratégia declarada de GC (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
 - Políticas declaradas de GC (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
 - Plano de sucessão de GC (equipe interna)

- Sistema de avaliação de processos de conhecimento (com a equipe interna)
- Grau de importância 4:
 - Área interna específica para a gestão do conhecimento
 - Espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos (com equipe interna)
 - Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores (com equipe interna)
- Grau de importância 3:
 - Cargos de CKO ou CKM (*Chief of Knowledge Management* ou *Certified Knowledge Manager* – Gestor de gestão do conhecimento)
 - Ações de educação corporativa (equipe interna)
 - Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
 - Universidade corporativa
 - Gestão de conteúdo dos conhecimentos – Ontologia (essência e natureza de cada conhecimento) ou taxonomia (sistemática de classificação dos conhecimentos) (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
- Grau de importância 2:
 - Sistema de reconhecimento e recompensa por gestão do conhecimento (equipe interna)
 - Patentes oriundas da gestão do conhecimento (equipe interna)
 - Propriedade intelectual oriunda da gestão do conhecimento (equipe interna)
- Grau de importância 1:
 - *Call Center / Help desk* (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
 - Desenvolvimento de ações de *coaching* (tutoria no desenvolvimento de competências) para formação de líderes

voltados à gestão do conhecimento (ou não) (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)

- Desenvolvimento de ações de *mentoring* (tutoria no desenvolvimento da carreira) para a formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não) (com equipe interna)
- Páginas amarelas internas (equipe interna)

4.2.6 Consolidação dos resultados de processos e práticas de GC das aceleradoras pesquisadas

Dentre as aceleradoras de *startups* (cinco), três delas já utilizam diferentes processos e práticas de GC em suas atividades, ainda que de maneira não estruturada (exceto uma que já utilizada de forma estruturada). A forma de trabalho de cada aceleradora acaba por determinar, na opinião dos respondentes, os respectivos processos e práticas de GC que mais se adequam às necessidades da aceleradora.

Os processos e práticas utilizados por todas as aceleradoras, com exceção da aceleradora C, são:

- Espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos (com *startup*)
- Mapeamento de conhecimentos (equipe interna)
- Desenvolvimento de ações de *mentoring* (tutoria no desenvolvimento da carreira) para a formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não)
- Disponibilização de treinamentos presenciais com instrutores (com *startup*)
- Portal corporativo ou de departamentos
- Mapas de conhecimentos

Dentre todas as aceleradoras, com exceção da aceleradora C, houve uma concordância quanto aos processos e práticas de GC considerados com alto grau de importância, mesmo que não sejam utilizadas integralmente no momento da pesquisa de campo, quais sejam:

- Plano de sucessão de gestão do conhecimento (equipe interna)
- Disponibilização de comunicação corporativa para a gestão do conhecimento
- Mapeamento de conhecimentos (equipe interna)
- Desenvolvimento de ações de mentoring (tutoria no desenvolvimento da carreira) para a formação de líderes voltados à gestão do conhecimento (ou não)
- Repositório de lições aprendidas
- Repositório de melhores práticas
- Multiplicadores de conhecimentos (equipe interna)
- Mapeamento de processos
- Banco de conhecimentos
- Desenvolvimento de ações de *Business Intelligence* (BI – Inteligência de negócios) (equipe interna)
- Mapas de conhecimentos

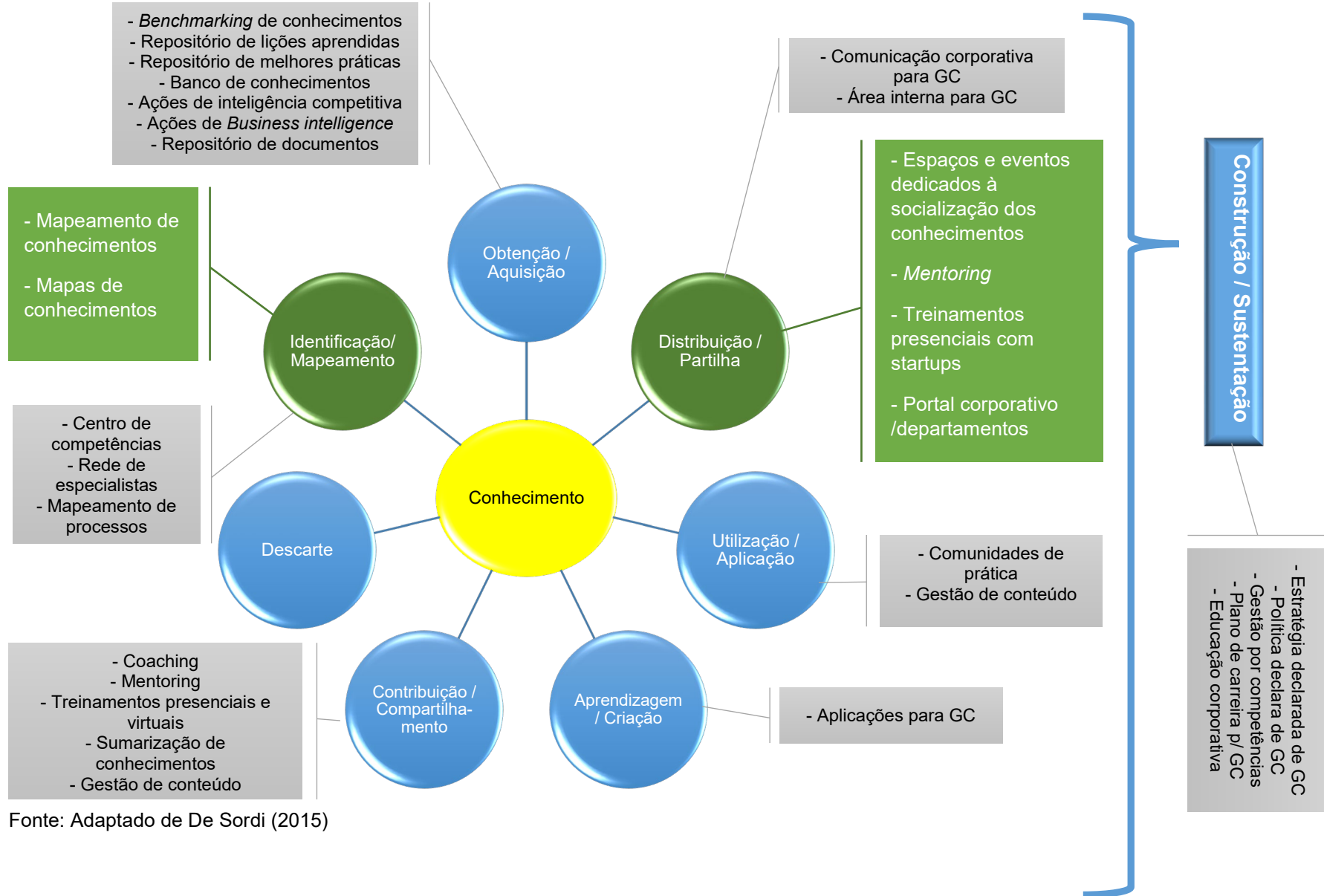
Já em relação aos processos e práticas que todas as aceleradoras indicaram que NUNCA usaram e que têm baixo grau de importância (1), obteve-se:

- *Call Center / Help desk*
- Páginas amarelas internas (equipe interna)

As aceleradoras de *startups* possuem um papel importante no estímulo do empreendedorismo (PAUWELS *et al.*, 2016, HALLEN *et al.*, 2016) e incluem mentoria e acompanhamento da maturidade das *startups*, os quais aumentam a chances destas de obterem sucesso na disponibilização da nova tecnologia ou serviço. Por meio desta pesquisa foi possível detectar processos e práticas de GC utilizados de forma não estruturada nas aceleradoras consideradas.

Ao comparar os processos e práticas de GC já empregados pelas aceleradoras consideradas na pesquisa com as fases do processo de GC proposto por De Sordi (2015), foi possível notar que a maioria das aceleradoras focam seus esforços na fase de distribuição/compartilhamento de conhecimento que as aceleradoras de *startups* passam para as *startups* associadas, conforme ilustração indicada na Figura 7.

Figura 7 – Fases do processo de GC de De Sordi com os processos e práticas utilizados pelas aceleradoras de startups



Fonte: Adaptado de De Sordi (2015)

Na Figura 7, os processos e respectivas práticas utilizados por todas as aceleradoras de *startups* analisadas (com exceção da aceleradora C) estão destacadas nas caixas de texto em verde. Nas caixas de texto com fundo cinza foram indicados os processos e respectivas práticas utilizados por alguma das aceleradoras pesquisadas. Assim, é importante frisar que os processos de ‘identificação/mapeamento’ e ‘distribuição/compartilhamento’ possuem as duas caixas de texto (verde e cinza), sendo que as que estão destacadas em verde são as que todas utilizam e as que estão destacadas em cinza são utilizadas por alguma aceleradora.

A fase ‘distribuição/partilha’ do conhecimento tem como principal atividade a definição de como disponibilizar o conhecimento para o usuário, contando com dois pontos de vista relevantes: o agente gerador de conteúdo e o potencial usuário de conteúdos (DE SORDI, 2015). Dessa maneira, observa-se ainda que os processos e práticas de GC encontrados em todas as aceleradoras estão concentrados nas rotinas de aceleração junto às *startups*, o que inclui eventos dedicados à socialização dos conhecimentos que, por sua vez, incluem o *mentoring* e treinamentos presenciais. Observou-se também que o portal corporativo da aceleradora permanece ativo para consulta de informações por parte das *startups* antes, durante e pós aceleração. Tais resultados remetem ao conceito de disponibilização de conhecimento, conforme definido por Holsapple *et al.* (2016), que versam sobre a emissão do conhecimento tendo como atividade a projeção deste através de representação adequada um ambiente ou objetivo específico. Um dos benefícios do compartilhamento de conhecimento volta-se a motivar o trabalho em equipe e cooperação (GÁBOR; SZABÓ, 2013).

A Tabela 3 resume os processos e práticas encontrados na pesquisa de campo efetuada, correlacionando-os com os autores alinhavados no referencial teórico desta dissertação.

Tabela 3 – Práticas e processos de GC citados em literatura e os achados na pesquisa

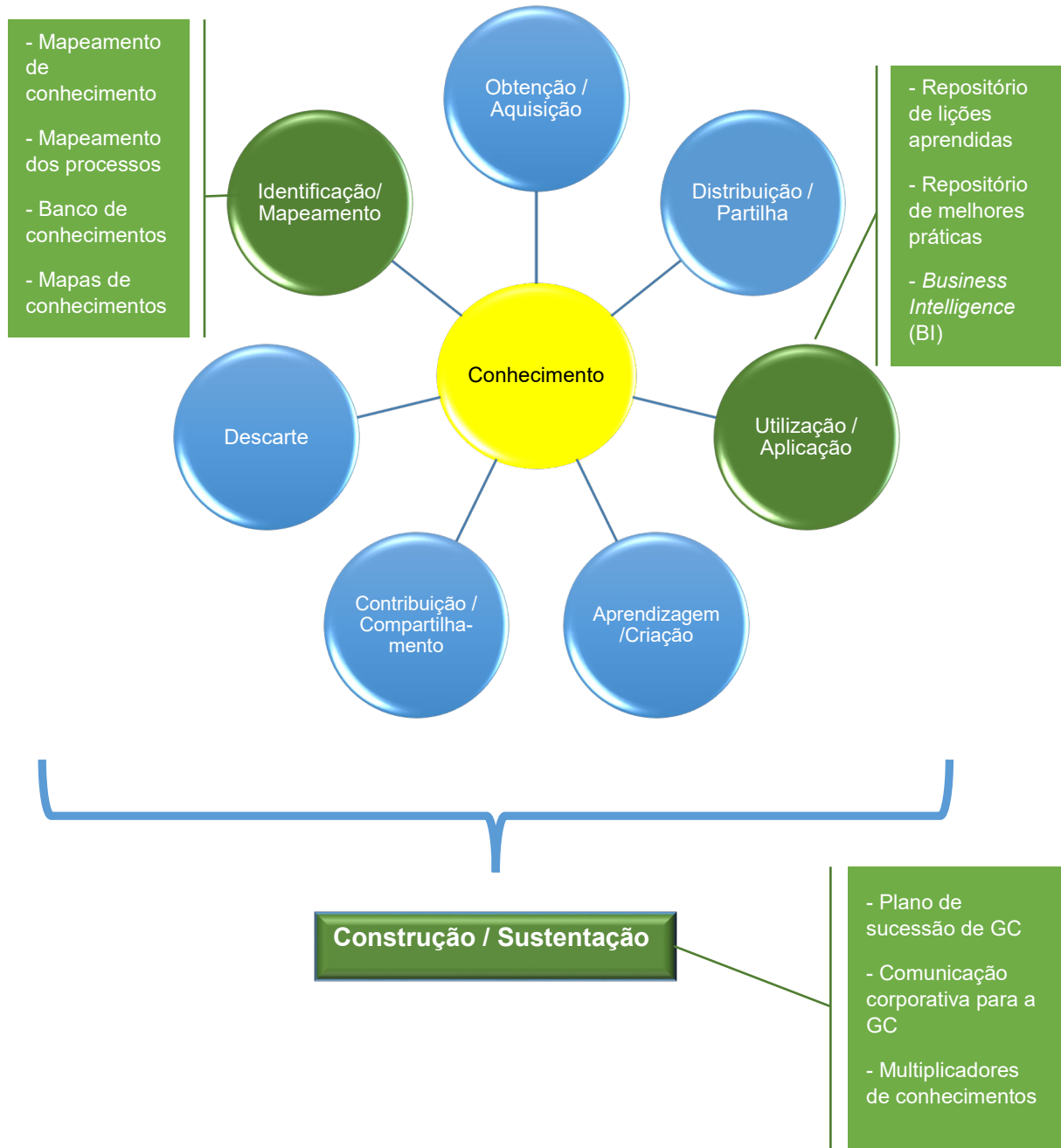
Autores de Práticas de GC		Processos e Práticas de GC	Aceleradoras que utilizam a prática
Inkinen (2016)	Kianto <i>et al.</i> (2014)		
Orientados no fator humano (cultura, pessoas e liderança)	Cultura de criação e compartilhamento de conhecimento Práticas de gestão de recursos humanos focados no conhecimento e práticas	Planos de carreira	Aceleradora E
		<i>Coaching</i>	Aceleradoras A, B, C e D
		<i>Mentoring</i>	Aceleradoras A, B, C, D e E
		Comunidade de prática	Aceleradoras A, C, D e E
		Treinamento presenciais com instrutores	Aceleradoras A, B, C, D e E
		Multiplicadores de conhecimentos	Aceleradoras C e E
		<i>Story telling</i>	Aceleradoras A, C e E
Orientados no fator organizacional (processos e estruturas)	Estrutura organizacional	Mapeamento de competências	Aceleradoras C e E
		Mapeamento de conhecimentos	Aceleradoras A, C, D e E
		Repositório de lições aprendidas	Aceleradoras C, D e E
		Repositório de melhores práticas	Aceleradoras C, D e E
		Mapeamento de processos	Aceleradoras B, D e E
Orientados no fator tecnológico (infraestrutura e aplicações)	Mecanismos de aprendizagem	Área para GC	Aceleradora C
		Redes de especialistas	Aceleradoras B, C, D e E
		Espaços dedicados à socialização de conhecimentos	Aceleradoras A, C, D e E
Orientados no fator de gestão de processos (estratégia, objetivos e métricas)		Estratégia declarada de GC	Aceleradora C
		Políticas declaradas de GC	Aceleradora C
		Gestão por competências	Aceleradoras B, C e E
		Comunicação corporativa de GC	Aceleradoras C, D e E
		Benchmarking de conhecimentos	Aceleradoras A, D e E

Fonte: autora

A maioria das aceleradoras de *startups* analisadas na pesquisa utiliza uma quantidade restrita de processos e práticas de GC, embora tenham declarado haver

muitas práticas que consideram importantes. Assim, é possível notar que existe a percepção por parte dos responsáveis acerca da falta de processos e práticas de GC nas outras fases, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Fases do processo de GC de De Sordi com os processos e práticas que as aceleradoras de *startups* consideram muito importantes



Na percepção dos respondentes, ao analisar os processos e práticas de GC que todos (com exceção do respondente da aceleradora B) consideram importantes, as fases de 'identificação/mapeamento' e 'utilização/aplicação' se mantêm mais relevantes, contudo, também aparecem processos e práticas de GC na fase 'construção/sustentação'.

Conforme ilustrado na Figura 8, dentre os processos e práticas na etapa de 'identificação/mapeamento' consideradas mais importantes pelos respondentes (quatro das cinco aceleradoras) estão o mapeamento de conhecimento, mapeamento dos processos, mapas de conhecimentos e banco de conhecimentos. Já a atividade de identificar/mapear mostrou-se de elevada relevância para os respondentes, pois, com base nesta se estabelece o foco das informações e conhecimentos a serem trabalhados nas demais etapas do processo de GC. Tal percepção dos pesquisados vai ao encontro da argumentação de De Sordi (2015) e Gábor e Szabó (2013), segundo os quais é muito importante considerar as informações e conhecimentos relevantes ao negócio da organização.

A outra etapa que também concentra processos e práticas de GC considerados importantes é a fase de 'utilização/aplicação' que, para De Sordi (2015), trabalha intensamente o comportamento organizacional no uso de informações e conhecimentos disponíveis. Tal visão alinha-se aos achados encontrados nesta pesquisa, que indicam processos e práticas de GC, tais como repositório de lições aprendidas, melhores práticas e o business intelligence (BI) como importantes na opinião dos respondentes inquiridos.

A etapa de 'construção/sustentação' envolve a infraestrutura e as pessoas necessárias para a continuidade e renovação do conhecimento indispensável para organização, conforme asseverado por De Sordi (2015). Para as aceleradoras de *startups* analisadas foram pontuados o plano de sucessão de gestão do conhecimento, comunicação corporativa de gestão do conhecimento e multiplicadores de conhecimentos, como práticas importantes nesta fase do processo de GC. Cabe ainda ressaltar que esta fase foi ilustrada fora do ciclo operacional de GC, por ser considerada mais estratégica pelos respondentes da pesquisa, isto é, uma etapa do processo de GC que visa colaborar com todas as demais atividades indicadas no modelo proposto por De Sordi (2015).

4.3 FERRAMENTAS DE TI VOLTADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste tópico são expostos os resultados de cada aceleradora de *startup* analisada no que se refere às ferramentas de TI voltadas à Gestão do Conhecimento.

Para este levantamento foi fornecida uma lista de ferramentas de TI voltadas à GC e solicitou-se ao respondente que indicasse a frequência de uso ('Sempre', 'Muitas Vezes', 'Algumas Vezes', 'Raramente' e 'Nunca'), como também o grau de importância destas (de 1 a 5, sendo o 1 o menor e 5 o maior grau de importância), ainda quando não estivessem implementadas ou em uso na aceleradora.

Mesmo considerando-se que quatro das cinco aceleradoras assinalou não utilizar a GC de forma estruturada, foi possível identificar algumas ferramentas de TI voltadas à GC que já são utilizadas. As respostas fornecidas pelos entrevistados consideraram o conceito da ferramenta de TI, porém não necessariamente inserido num processo de Gestão do Conhecimento devidamente estruturado na aceleradora. Existe uma exceção, uma vez que uma aceleradora afirmou usar ferramentas de TI voltadas ao processo de GC.

A seguir é exposto o detalhamento das ferramentas de TI voltadas à GC e que são utilizadas pelas aceleradoras de *startups* analisadas.

4.3.1 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de *startup* A

Na opinião do entrevistado da aceleradora A *“as ferramentas de TI não são só importantes, mas são vitais no mundo corporativo atual, onde estas podem proporcionar a velocidade e agilidade necessárias para as empresas”*. Quanto à aplicação das ferramentas de TI voltadas à GC, explicou que não tem a GC implementada de forma estruturada e utiliza-se de ferramentas disponíveis, mas não específicas para GC. Por esse motivo, as ferramentas utilizadas mencionadas se baseiam no conceito geral e não no uso específico para GC.

Foram encontradas as seguintes associações quanto às ferramentas de TI, conforme exposto no Quadro 11:

Quadro 11 – Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de *startup* A

FREQUENCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5
SEMPRE + 4
SEMPRE + 2
SEMPRE + 1
ALGUMAS VEZES + 3
NUNCA + 5
NUNCA + 4
NUNCA + 3
NUNCA + 2
NUNCA + 1

Fonte: autora

Para o entrevistado desta aceleradora, as ferramentas que são usadas (SEMPRE) e com alto grau de importância (5) atribuído são:

- Grupos de WHATSAPPS ou outro na empresa e/ou departamento específico (tanto com equipe interna e com *startup*)
- Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online (com *startup*): são realizados através do Skype nos processos de aceleração e no acompanhamento da maturação da empresa.
- Uso do telefone móvel para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna e com *startup*):
- Outros meios de telefonia usados na gestão do conhecimento (ex.: Skype) (tanto com equipe interna quanto com a *startup*): são utilizados o Skype e WhatsApp
- Uso de redes sociais (com *startup*): utilizam o Facebook e LinkedIn
- Uso da computação em nuvem (tanto com equipe interna quanto com a *startup*): os arquivos digitais são todos armazenados em nuvem.

Dentre as ferramentas de TI que são SEMPRE utilizadas, também foram encontradas com outros graus de importância, a saber:

- Grau de importância 4:
 - Uso e ferramentas para elaboração de Blogs (diários virtuais) (tanto com equipe interna quanto com a *startup*): existe um blog no site da empresa
 - Ferramentas de *groupware* (software colaborativo) para a gestão do conhecimento: é utilizado o Asana

- Grau de importância 2:
 - Reuniões e conferências virtuais com *startup*: o respondente considera as reuniões pessoais mais importantes que as virtuais com as *startups*
- Grau de importância 1:
 - Portal corporativo ou de departamentos com *startup*
 - Uso da EXTRANET com *startup*

Foram citadas ainda duas ferramentas de TI com uso ALGUMAS VEZES e grau de importância intermediário (3):

- Uso e ferramenta para elaboração de TWITTERS (páginas de publicação de notícias) (com *startup*)
- Uso do e-mail para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)

A seguir são indicadas as ferramentas que não são usadas (NUNCA), mas que o respondente da aceleradora identificou com alto grau de importância (5):

- Uso e ferramentas para elaboração de WIKIS (enciclopédias virtuais)
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (eletrônica)
- Ferramentas de definição de metadados para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de classificação de conteúdos para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de classificação de conteúdos para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de arquivamento de conteúdos para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de mapas de conhecimento para a gestão do conhecimento

Já dentre as ferramentas de TI que NUNCA são utilizadas e apresentam grau de importância intermediário (4, 3 e 2) estão:

- Grau de importância 4:
 - Uso da WEB 2.0/3.0
 - Tecnologias colaborativas 2.0
- Grau de importância 3:
 - Ferramenta de Data Mining (mineração de dados) para a gestão do conhecimento
 - Uso e ferramenta para elaboração de TWITTERS (páginas de publicação de notícias) (com equipe interna)
 - Ferramentas de workflow (gerenciamento de fluxo de trabalho) para a gestão do conhecimento
 - Sistema recomendador (compara coleções de dados e sugere uma lista de recomendações) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de agentes de inteligência para a gestão do conhecimento

O respondente desta aceleradora identificou um grande número de ferramentas de grau de importância menor (1), que na sua opinião poderiam ser implementadas, mas com baixa prioridade ou não se implementariam de forma alguma:

- Ferramentas de autoria para gestão do conhecimento
- Ferramentas de anotações para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de perfil de experts (especialistas) para a gestão do conhecimento
- Portal corporativo ou de departamentos
- Treinamentos no formato E-Learning (auto treinamento sem a presença de instrutores)
- Uso do telefone fixo para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de salas de bate-papo para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de *groupware* (software colaborativo) para a gestão do conhecimento
- Uso da INTRANET
- Uso da EXTRANET
- Ferramentas de CBT (Treinamento baseado em computadores) para a gestão do conhecimento

- Ferramentas de WBT (Treinamento baseado em tecnologia web) para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de EPSS (sistema eletrônico de apoio ao desempenho) para a gestão do conhecimento
- Sistemas especializados para a gestão do conhecimento
- Ferramentas DSS (sistema de suporte à tomada de decisão) para a gestão do conhecimento
- Customização/personalização de produtos com uso da gestão do conhecimento
- Tecnologias *push/pull* oriundas da gestão do conhecimento
- Ferramentas de visualização para a gestão do conhecimento
- Sistema de taxonomia automatizado para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de análise de conteúdos de textos (sumarização) para a gestão do conhecimento
- Uso de redes sociais (com equipe interna)

4.3.2 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de *startup* B

A aceleradora B tem uma estrutura muito enxuta e trabalha de forma diferenciada das demais aceleradoras, pois tem uma equipe interna composta apenas pelos proprietários. Possui ainda alguns especialistas/consultores que são indicados para as *startups* de acordo com a necessidade específica de cada uma.

A respondente da aceleradora B declara que “o acompanhamento é feito de forma individualizada com cada empreendedor”. Complementa ainda que “o ambiente de inovação em que a aceleradora e *startups* estão inseridas exige o desenvolvimento de um negócio rentável e escalável”.

Nesta aceleradora, a respondente identificou o uso de algumas ferramentas de TI voltadas à GC, tendo descartado todas as demais. Ou seja, nas ferramentas descartadas o respondente não colocou grau de importância maior que 1. Assim, no Quadro 12 são expostas as duas associações estabelecidas pela respondente em relação à frequência e grau de importância das ferramentas de TI voltadas à TI na aceleradora B.

Quadro 12 – Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de *startup* B

FREQUENCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5
NUNCA + 1

Fonte: autora

As ferramentas utilizadas e classificadas com alto grau de importância pela entrevistada são:

- Uso e ferramentas para elaboração de Blogs (diários virtuais) (com equipe interna): o acesso é limitado para a equipe interna e as informações na rede digital interna.
- Reuniões e conferências virtuais (com *startup*): são realizadas através do Hangout.
- Outros meios de telefonia usados na gestão do conhecimento (ex.: Skype) (com *startup*): são utilizados o Skype e Hangout.
- Uso do e-mail para a gestão do conhecimento (com *startup*)
- Customização/personalização de produtos com uso da gestão do conhecimento (com *startup*): neste caso trata-se do atendimento personalizado desenvolvimento para cada *startup*, isto é, são definidas as ferramentas financeiras e administrativas, mentorias, suporte e análise para cada *startup*.
- Ferramentas de visualização para a gestão do conhecimento (com equipe interna): não foi divulgada a ferramenta utilizada para este fim, somente comentado que é utilizada.

A seguir é exposta a lista de ferramentas de TI que NUNCA são utilizadas e que têm grau de importância baixo (1):

- Ferramentas de autoria para gestão do conhecimento
- Ferramentas de anotações para a gestão do conhecimento
- Ferramenta de Data Mining (mineração de dados) para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de perfil de experts (especialistas) para a gestão do conhecimento
- Uso e ferramentas para elaboração de WIKIS (enciclopédias virtuais)

- Uso e ferramenta para elaboração de TWITTERS (páginas de publicação de notícias)
- Grupos de WHATSAPPS ou outro na empresa e/ou departamento específico
- Portal corporativo ou de departamentos
- Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (eletrônica)
- Reuniões e conferências virtuais (com equipe interna)
- Treinamentos no formato E-Learning (auto treinamento sem a presença de instrutores)
- Ferramentas de definição de metadados para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de classificação de conteúdos para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de arquivamento de conteúdos para a gestão do conhecimento
- Uso do telefone fixo para a gestão do conhecimento
- Uso do telefone móvel para a gestão do conhecimento
- Outros meios de telefonia usados na gestão do conhecimento (ex.: Skype) (com equipe interna)
- Ferramentas de videoconferência para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de salas de bate-papo para a gestão do conhecimento
- Uso do e-mail para a gestão do conhecimento (com equipe interna)
- Ferramentas de groupware (software colaborativo) para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de workflow (gerenciamento de fluxo de trabalho) para a gestão do conhecimento
- Uso da INTRANET
- Uso da EXTRANET
- Ferramentas de CBT (Treinamento baseado em computadores) para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de WBT (Treinamento baseado em tecnologia web) para a gestão do conhecimento

- Ferramentas de EPSS (sistema eletrônico de apoio ao desempenho) para a gestão do conhecimento
- Sistemas especializados para a gestão do conhecimento
- Ferramentas DSS (sistema de suporte à tomada de decisão) para a gestão do conhecimento
- Tecnologias push/pull oriundas da gestão do conhecimento
- Sistema recomendador (compara coleções de dados e sugere uma lista de recomendações) para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de visualização para a gestão do conhecimento (com *startup*)
- Ferramentas de mapas de conhecimento para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de agentes de inteligência para a gestão do conhecimento
- Sistema de taxonomia automatizado para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de análise de conteúdos de textos (sumarização) para a gestão do conhecimento
- Uso de redes sociais
- Uso da computação em nuvem
- Uso da WEB 2.0/3.0
- Tecnologias colaborativas 2.0

A respondente desta aceleradora declarou que devido ao tamanho da sua estrutura, não encontrou aplicabilidade na maioria das ferramentas de TI. Assim sendo, declarou ainda utilizar somente as principais ferramentas, tais como blogs, reuniões e conferências virtuais, e-mail, customização de produtos e ferramentas de visualização. Em relação às demais ferramentas de TI voltadas à GC, a respondente pontuou-as com a importância de uso '1', porque acredita que não se aplica em sua realidade atual.

4.3.3 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de *startup* C

Na aceleradora C o respondente possui o cargo de CTO (*Chief Technology Officer*) e criou uma ferramenta própria que faz a busca por palavras-chave no

repositório de documentos e nas discussões tratadas pelo uso da ferramenta Slack. Tal solução recupera todos os resultados referentes ao assunto/tema em análise.

A ferramenta desenvolvida na aceleradora serve também como um banco de dados (conhecimentos), estabelecendo a definição de metadados, classificação de conteúdos e seu respectivo arquivamento. O respondente asseverou que “*ainda não existe o descarte de informações que não servem ou a sua atualização frequente*”. O entrevistado acredita que tal ação seria um próximo passo para otimizar o conteúdo das informações e conhecimentos.

Foram encontradas as seguintes associações quanto às ferramentas de TI voltadas à GC, conforme exposto no Quadro 13:

Quadro 13 – Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de *startup C*

FREQUENCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5
SEMPRE + 4
MUITAS VEZES + 5
ALGUMAS VEZES + 5
RARAMENTE + 2
NUNCA + 5
NUNCA + 4
NUNCA + 3
NUNCA + 2
NUNCA + 1

Fonte: autora

Quanto às ferramentas de TI, o respondente indicou um conjunto com o uso SEMPRE e alto grau de importância (5), qual seja:

- Ferramentas de anotações para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna quanto com a *startup*): é utilizado o Slack
- Ferramentas de perfil de experts (especialistas) para a gestão do conhecimento (com *startup*): é utilizada a ferramenta criada pela empresa
- Uso e ferramentas para elaboração de Blogs (diários virtuais): o Blog é postado no site da empresa.
- Grupos de WHATSAPPS ou outro na empresa e/ou departamento específico (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (eletrônica) (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)

- Reuniões e conferências virtuais (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)
- Ferramentas de definição de metadados para a gestão do conhecimento: é utilizada a ferramenta criada pela empresa
- Ferramentas de classificação de conteúdos para a gestão do conhecimento: é utilizada a ferramenta criada pela empresa
- Ferramentas de arquivamento de conteúdos para a gestão do conhecimento: é utilizada a ferramenta criada pela empresa
- Uso do telefone móvel para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)
- Outros meios de telefonia usados na gestão do conhecimento (ex.: Skype): são utilizados o Skype, o Hangout e o Slack
- Ferramentas de videoconferência para a gestão do conhecimento: são utilizados o Skype e o Hangout
- Ferramentas de salas de bate-papo para a gestão do conhecimento: é utilizado o Slack
- Ferramentas de groupware (software colaborativo) para a gestão do conhecimento: é utilizado o Slack
- Uso da INTRANET
- Uso da EXTRANET (tanto com equipe interna quanto com a *startup*)
- Ferramentas de visualização para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna quanto com a *startup*): é utilizado o Asana
- Ferramentas de mapas de conhecimento para a gestão do conhecimento (com a *startup*): é utilizada a ferramenta criada pela empresa
- Sistema de taxonomia automatizado para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna quanto com a *startup*): é utilizada a ferramenta criada pela empresa
- Uso de redes sociais: é utilizado o LinkedIn
- Uso da computação em nuvem (tanto com equipe interna quanto com a *startup*): o armazenamento das informações é feito na nuvem
- Uso da WEB 2.0/3.0 (tanto com equipe interna quanto com a *startup*): é utilizado o Asana

- Tecnologias colaborativas 2.0 (tanto com equipe interna quanto com a *startup*): é utilizado o Asana

Em relação à ferramenta de TI com uso SEMPRE e grau de importância alto (4) foi identificado o “Treinamentos no formato E-Learning (auto treinamento sem a presença de instrutores) com a *startup*”. Já a ferramenta de TI “sistemas especializados para a gestão do conhecimento” foi identificada como uso “MUITAS VEZES” e com o maior grau de importância (5).

Também foi identificado com maior grau de importância (5), mas com a frequência de uso “ALGUMAS VEZES”, a ferramenta ‘mapas de conhecimento para a gestão do conhecimento com a equipe interna’. Na associação de frequência de uso “RARAMENTE” com o grau de importância baixo (2), foi indicada a ferramenta “treinamento virtual com a presença de instrutores online”.

As ferramentas de TI que NUNCA são utilizadas foram distribuídas em cinco diferentes graus de importância, a saber:

- Grau de importância 5:
 - Ferramentas de perfil de experts (especialistas) para a gestão do conhecimento (com equipe interna)
 - Uso e ferramentas para elaboração de WIKIS (enciclopédias virtuais) (tanto com equipe interna quanto com *startup*)
 - Ferramentas de agentes de inteligência para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna quanto com *startup*)
- Grau de importância 4:
 - Ferramentas DSS (sistema de suporte à tomada de decisão) para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna quanto com *startup*)
- Grau de importância 3:
 - Ferramentas de autoria para gestão do conhecimento

- Ferramentas de workflow (gerenciamento de fluxo de trabalho) para a gestão do conhecimento
 - Customização/personalização de produtos com uso da gestão do conhecimento
 - Tecnologias push/pull oriundas da gestão do conhecimento
 - Sistema recomendador (compara coleções de dados e sugere uma lista de recomendações) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de análise de conteúdos de textos (sumarização) para a gestão do conhecimento
 - Tecnologias colaborativas 2.0 (com *startup*)
- Grau de importância 2:
 - Ferramenta de Data Mining (mineração de dados) para a gestão do conhecimento
 - Treinamentos no formato E-Learning (auto treinamento sem a presença de instrutores) (com equipe interna)
- Grau de importância 1:
 - Uso e ferramenta para elaboração de TWITTERS (páginas de publicação de notícias)
 - Portal corporativo ou de departamentos
 - Uso do telefone fixo para a gestão do conhecimento
 - Uso do e-mail para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de CBT (Treinamento baseado em computadores) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de WBT (Treinamento baseado em tecnologia web) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de EPSS (sistema eletrônico de apoio ao desempenho) para a gestão do conhecimento

4.3.4 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de *startup* D

Nesta aceleradora foram identificadas algumas ferramentas em uso, mas nenhuma considerada numa estrutura formalizada de GC estabelecida na

organização. O respondente desta aceleradora afirmou que “criamos uma plataforma de comunicação entre as startups para que eles troquem experiências, mas ainda não está funcionando da forma idealizada”. Em complemento, o entrevistado supõe que se as ferramentas de TI fossem exploradas e utilizadas de forma mais estruturada, abrangendo o processo de GC como um todo, poderiam ser mais efetivas para a aceleradora e *startups*.

As seguintes associações foram encontradas na aceleradora D quanto à frequência e grau de importância das ferramentas de TI voltadas à GC no Quadro 14.

Quadro 14 – Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de *startup* D

FREQUENCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5
ALGUMAS VEZES + 5
RARAMENTE + 2
NUNCA + 5
NUNCA + 3
NUNCA + 2
NUNCA + 1

Fonte: autora

As ferramentas de TI já utilizadas (SEMPRE) e com alto grau de importância (5) são:

- Grupos de WHATSAPPS ou outro na empresa e/ou departamento específico (tanto com equipe interna e com *startup*)
- Portal corporativo ou de departamentos (tanto com equipe interna e com *startup*): dentro do site da empresa (portal corporativo) existe uma área específica de informações para as *startups*. E com a equipe interna, existe a rede interna e separada por áreas de atuação.
- Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online (com *startup*): os treinamentos virtuais são disponibilizados para as *startups* nos programas de aceleração e no acompanhamento de maturação desta.
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (eletrônica) (tanto com equipe interna e com *startup*): existe um repositório de documentos com os assuntos separados por áreas, funcionando como uma biblioteca e está no formato digital, dentro da rede da empresa.

- Reuniões e conferências virtuais (tanto com equipe interna e com *startup*): as reuniões e conferências virtuais são feitas através de Skype ou Apear.
- Uso do telefone móvel para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna e com *startup*)
- Outros meios de telefonia usados na gestão do conhecimento (ex.: Skype) (tanto com equipe interna e com *startup*): são utilizados o Skype e o Apear
- Ferramentas de videoconferência para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna e com *startup*): são utilizados o Skype e o Apear
- Ferramentas de groupware (software colaborativo) para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna e com *startup*): possuem uma plataforma de colaboração Real Networking para troca de experiências e informações através de fóruns, chats e videoconferências.
- Ferramentas de workflow (gerenciamento de fluxo de trabalho) para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna e com *startup*): é utilizado o Asana.
- Uso da INTRANET: uso da rede interna por departamentos/áreas de atuação
- Uso da EXTRANET (tanto com equipe interna e com *startup*): são utilizados o site da empresa, Asana e a plataforma de colaboração Real Networking.
- Ferramentas DSS (sistema de suporte à tomada de decisão) para a gestão do conhecimento (com *startup*): é utilizada uma ferramenta de finanças (não foi divulgado o nome) para a análise financeira da *startup* para definir se será viável ou não investir nesta.
- Ferramentas de visualização para a gestão do conhecimento (tanto com equipe interna e com *startup*): Asana
- Uso de redes sociais (tanto com equipe interna e com *startup*): é utilizada a plataforma de colaboração Real Networking como forma também de interação com as pessoas envolvidas no processo de inovação.

- Uso da computação em nuvem (tanto com equipe interna e com *startup*): as informações digitais são todas armazenadas em nuvem.
- Tecnologias colaborativas 2.0 (tanto com equipe interna e com *startup*): aqui também se encaixa a plataforma de colaboração Real Networking.

Na associação das ferramentas de TI com frequência de uso ALGUMAS VEZES e com o maior grau de importância está a “ferramentas DSS (sistema de suporte à tomada de decisão) para a gestão do conhecimento com a equipe interna”.

Já quanto à lista de ferramentas que não são utilizadas (NUNCA), mas que foram consideradas de maior grau de importância (5), obteve-se a seguinte relação:

- Ferramentas de autoria para gestão do conhecimento
- Uso e ferramentas para elaboração de Blogs (diários virtuais)
- Uso e ferramentas para elaboração de WIKIS (enciclopédias virtuais)
- Sistemas especializados para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de mapas de conhecimento para a gestão do conhecimento
- Ferramentas de agentes de inteligência para a gestão do conhecimento
- Uso da WEB 2.0/3.0

Ainda dentre as ferramentas de TI que NUNCA são usadas, foram citados os graus de importância 3, 2 e 1, a saber:

- Grau de importância 3:
 - Ferramentas de anotações para a gestão do conhecimento
 - Ferramenta de Data Mining (mineração de dados) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de perfil de experts (especialistas) para a gestão do conhecimento
 - Treinamentos no formato E-Learning (auto treinamento sem a presença de instrutores)
 - Ferramentas de análise de conteúdos de textos (sumarização) para a gestão do conhecimento

- Grau de importância 2:
 - Sistema de taxonomia automatizado para a gestão do conhecimento

- Grau de importância 1:
 - Uso e ferramenta para elaboração de TWITTERS (páginas de publicação de notícias)
 - Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online com equipe interna
 - Uso do telefone fixo para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de salas de bate-papo para a gestão do conhecimento
 - Uso do e-mail para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de CBT (Treinamento baseado em computadores) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de WBT (Treinamento baseado em tecnologia web) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de EPSS (sistema eletrônico de apoio ao desempenho) para a gestão do conhecimento
 - Customização/personalização de produtos com uso da gestão do conhecimento
 - Tecnologias push/pull oriundas da gestão do conhecimento
 - Sistema recomendador (compara coleções de dados e sugere uma lista de recomendações) para a gestão do conhecimento

4.3.5 Ferramentas de TI voltadas à GC na aceleradora de *startup* E

Foram identificadas algumas ferramentas de TI comumente empregadas nos processos de GC da aceleradora E. Contudo, como detectado no caso dos processos e práticas, as ferramentas de TI voltadas à GC também não são usadas de forma estruturada nesta aceleradora. O respondente reafirma tal condição ao discorrer: *“tenho no planejamento de implementar algumas ferramentas de TI em um futuro de médio prazo, entre 2 a 3 anos”*. E justifica que o tempo para implementar

deverá ser maior porque o uso de ferramentas de TI normalmente traz custos mais altos à organização.

A seguir é exposta a lista de associações encontradas quanto frequência de uso e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora E no Quadro 15.

Quadro 15 – Frequência e grau de importância das ferramentas de TI na aceleradora de *startups* G

FREQUENCIA DE USO + GRAU DE IMPORTÂNCIA
SEMPRE + 5
SEMPRE + 4
SEMPRE + 3
SEMPRE + 2
SEMPRE + 1
NUNCA + 5
NUNCA + 4
NUNCA + 3
NUNCA + 2
NUNCA + 1

Fonte: autora

As ferramentas de TI que são sempre usadas e consideradas de alto grau de importância (frequência de uso SEMPRE + grau de importância 5) na GC são:

- Ferramentas de anotações para a gestão do conhecimento (é utilizado o Asana)
- Grupos de WHATSAPPS ou outro na empresa e/ou departamento específico
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (eletrônica): na rede interna da empresa são mantidos os arquivos utilizados nos programas de aceleração (workshops, treinamentos, entre outros)
- Uso da INTRANET: é utilizada a rede interna e compartimentada por áreas.
- Ferramentas de visualização para a gestão do conhecimento: é utilizado o Asana
- Uso da computação em nuvem: todos os arquivos digitais são armazenados na nuvem

Ainda dentre as ferramentas de TI que são SEMPRE usadas, foram indicados outros graus de importância (4, 3, 2 e 1), a saber:

- Grau de importância 4:

- Uso e ferramentas para elaboração de Blogs (diários virtuais) (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*): são postados no site da empresa
 - Uso do telefone móvel para a gestão do conhecimento (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
 - Ferramentas de videoconferência para a gestão do conhecimento (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*): são utilizados o Skype e Hangout
 - Uso de redes sociais (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*): é utilizado o LinkedIn
- Grau de importância 3:
 - Portal corporativo ou de departamentos (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
 - Reuniões e conferências virtuais (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*)
 - Uso da EXTRANET (com equipe interna)
 - Tecnologias colaborativas 2.0 (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*): é utilizado o Asana
 - Grau de importância 2:
 - Outros meios de telefonia usados na gestão do conhecimento (ex.: Skype) (tanto com a equipe interna quanto com a *startup*): é utilizado o Skype
 - Grau de importância 1:
 - Uso da EXTRANET (com equipe interna)

As ferramentas que não são usadas (NUNCA), mas que o entrevistado considera de alto grau de importância (5) são as seguintes:

- Ferramentas de definição de metadados para a gestão do conhecimento

- Customização/personalização de produtos com uso da gestão do conhecimento
- Tecnologias *push/pull* oriundas da gestão do conhecimento

Algumas ferramentas que não são usadas (NUNCA), mas que foram identificadas com diferentes graus de importância (4, 3, 2 e 1) são destacadas abaixo:

- Grau de importância 4:
 - Ferramentas de autoria para gestão do conhecimento
 - Ferramentas de classificação de conteúdos para a gestão do conhecimento
- Grau de importância 3:
 - Ferramenta de Data Mining (mineração de dados) para a gestão do conhecimento
 - Treinamentos virtuais com a presença de instrutores online
 - Treinamentos no formato E-Learning (auto treinamento sem a presença de instrutores)
 - Ferramentas de arquivamento de conteúdos para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de workflow (gerenciamento de fluxo de trabalho) para a gestão do conhecimento
 - Sistemas especializados para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas DSS (sistema de suporte à tomada de decisão) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de mapas de conhecimento para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de agentes de inteligência para a gestão do conhecimento
 - Sistema de taxonomia automatizado para a gestão do conhecimento

- Ferramentas de análise de conteúdos de textos (sumarização) para a gestão do conhecimento
- Grau de importância 2:
 - Ferramentas de perfil de experts (especialistas) para a gestão do conhecimento
 - Uso e ferramentas para elaboração de WIKIS (enciclopédias virtuais)
 - Uso do e-mail para a gestão do conhecimento
- Grau de importância 1:
 - Uso e ferramenta para elaboração de TWITTERS (páginas de publicação de notícias)
 - Uso do telefone fixo para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de salas de bate-papo para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de *groupware* (software colaborativo) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de CBT (Treinamento baseado em computadores) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de WBT (Treinamento baseado em tecnologia web) para a gestão do conhecimento
 - Ferramentas de EPSS (sistema eletrônico de apoio ao desempenho) para a gestão do conhecimento
 - Sistema recomendador (compara coleções de dados e sugere uma lista de recomendações) para a gestão do conhecimento

4.3.6 Consolidação dos resultados de ferramentas de TI voltadas à GC das aceleradoras pesquisadas

As aceleradoras de *startups* analisadas utilizam ferramentas de TI que são usadas na GC, contudo de forma não estruturada no processo de GC das aceleradoras analisadas. As principais ferramentas de TI identificadas como de uso

frequente (SEMPRE) e utilizadas por todas as aceleradoras (com exceção da aceleradora C) são expostas a seguir:

- Grupos de WHATSAPPS ou outro na empresa e/ou departamento específico
- Reuniões e conferências virtuais (com *startup*)
- Uso do telefone móvel para a gestão do conhecimento
- Outros meios de telefonia usados na gestão do conhecimento (ex.: Skype)
- Uso da EXTRANET
- Uso de redes sociais
- Uso da computação em nuvem

Foi possível identificar também as ferramentas consideradas de alto grau de importância (5), mesmo que não estejam sendo utilizadas pelas aceleradoras no momento, quais sejam:

- Grupos de WHATSAPPS ou outro na empresa e/ou departamento específico
- Repositório de documentos / biblioteca corporativa (eletrônica)
- Ferramentas de definição de metadados para a gestão do conhecimento
- Uso da computação em nuvem

As ferramentas de TI podem facilitar o compartilhamento do conhecimento (GIUDICE; PERUTA, 2016), como também dar suporte ao processo de GC na organização (INKINEN *et al*, 2015).

A seguir, o Quadro 16 correlacionando as ferramentas de TI voltadas à GC citadas pelos autores e as que são utilizadas pelas aceleradoras de *startups*.

Quadro 16 – Correlação entre as ferramentas de TI voltadas à GC citadas na literatura e os achados da pesquisa

Ferramentas de TI	Aceleradoras que utilizam	Autores
Chats	Aceleradora C	Giudice e Peruta (2016)
Sistemas de colaboração	Aceleradoras C, D e E	Giudice e Peruta (2016); Soto-Acosta e Cegarra-Navarro (2018)
Vídeo conferencia	Aceleradoras C, D e E	Giudice e Peruta (2016)
Redes Sociais	Aceleradoras C, D e E	Giudice e Peruta (2016); Inkinen <i>et al</i> (2015); Costa e Martins (2017)
Blogs	Aceleradoras A, B, C e E	Giudice e Peruta (2016); Soto-Acosta e Cegarra-Navarro (2018)
Sistemas de groupware	Aceleradoras A, C e D	Cupial <i>et al</i> (2018)
Intranet	Aceleradoras C, D e E	Cupial <i>et al</i> (2018)
Extranet	Aceleradoras C, D e E	Cupial <i>et al</i> (2018)
Sistemas de suporte a decisão	Aceleradora D	Cupial <i>et al</i> (2018)
Web 2.0 / Web 3.0	Aceleradoras C e E	Soto-Acosta e Cegarra-Navarro (2018)
Tecnologias em nuvem	Aceleradoras A, C, D e E	Santos (2016)
WhatsApp	Aceleradoras A, C, D e E	Costa e Martins (2017)

Fonte: autora.

As ferramentas de TI foram declaradas como muito importantes pelos respondentes, sendo até indispensáveis para a atual realidade dos negócios das aceleradoras. Um dos respondentes declara que “...são vitais no mundo corporativo atual, onde estas podem proporcionar a velocidade e agilidade necessárias para as empresas”. Tal noção da importância das ferramentas de TI voltadas à GC captada nos resultados auferidos na pesquisa de campo vai ao encontro do estudo promovido por Cupial *et al.* (2018), no qual foi detectado que mais de 90% das empresas possuem uma estrutura de TI. Os autores concluíram que a implementação das tecnologias permite uma gestão do conhecimento mais efetiva nas empresas.

Além disso, as ferramentas de TI como chats, redes de colaboração, redes sociais, blogs e vídeo conferência utilizadas pelas aceleradoras de *startups* verificadas podem facilitar o compartilhamento de conhecimento tácito, conforme apregoado por Giudice e Peruta (2016).

4.4 USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Nesta pesquisa foi possível encontrar nas aceleradoras de *startups* analisadas o uso de principais processos, práticas e ferramentas de TI comumente empregas em GC, mesmo que de forma não estruturada.

Nesta pesquisa, os instrumentos de pesquisa utilizados foram entrevistas com roteiro semiestruturado e análise documental de registros públicos disponíveis. Durante as entrevistas, além das perguntas abertas, também foi preenchida uma tabela contendo a lista dos principais processos, práticas e ferramentas de TI voltadas à GC, com o intuito de capturar a frequência de uso (se aplicável) e o grau de importância na percepção dos respondentes.

As entrevistas foram baseadas em um questionário com quatro perguntas abertas que possibilitavam certa flexibilidade, buscando assim abranger melhor o escopo pretendido (FLICK, 2013). A primeira pergunta foi se os respondentes conheciam ou já tinham ouvido falar da gestão do conhecimento, solicitando que estes a descrevessem com suas próprias palavras. Os respondentes explicaram, de forma geral, que são processos ou ferramentas usadas para se realizar a gestão do conhecimento, conforme indicado nas falas a seguir: *“são ferramentas utilizadas para gestão do conhecimento, tanto na estrutura interna quanto na relação com as startups”*; *“são processos e ferramentas para a gestão do conhecimento”*. Uma respondente enfatizou: *“...todas as ferramentas de gestão do conhecimento são muito importantes para as empresas de maneira geral”*. E um dos respondentes foi mais abrangente ao discorrer: *“gestão vai abranger, no meu ponto de vista, a estrutura, ferramentas, método, pessoas e conteúdo. Importante também citar o ciclo de vida completo, do ponto de vista de aquisição, uso, manutenção e, se aplicável, o descarte”*.

A partir das respostas acima expostas foi possível concluir que todos os respondentes tinham maior ou menor ciência da gestão do conhecimento em seus empreendimentos, considerando-se que a gestão do conhecimento seja o conjunto coordenado de pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional para promover a criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento (DALKIR, 2017). As falas dos respondentes, em maior ou menor grau, também encontram repercussão na visão de Lachheb e Maamri (2016), para os quais a gestão do conhecimento pode ser definida como uma abordagem gerencial multidisciplinar,

que visa promover o compartilhamento e armazenamento de conhecimento entre os membros da organização através de métodos e técnicas de coleta, identificação e análise.

Na próxima pergunta do roteiro de entrevista aplicado pretendeu-se verificar se, na opinião dos respondentes, a gestão do conhecimento era importante no ambiente de inovação de suas aceleradoras. Dois respondentes indicaram a relevância da gestão do conhecimento referenciando o conhecimento como um ativo, e que as aceleradoras têm a ‘responsabilidade’ de transmitir o conhecimento para as *startups*. Um respondente indicou que *“a gestão do conhecimento é muito importante, principalmente por parte das aceleradoras com as startups, já que a primeira tem o papel de ‘passar’ o conhecimento e expertise para que a outra obtenha sucesso no escalonamento do negócio”*. Outro respondente argumentou que *“o conhecimento é o principal ativo intangível das aceleradoras”*. Assim, foi possível verificar que a percepção dos respondentes guarda correlação com a conclusão exposta por Vera *et al* (2011), que acreditam que o conhecimento seja um elemento chave para a vantagem competitiva da empresa, o que tem muito sentido para *startups* em início de evolução de seus negócios.

Um dos respondentes pontuou a questão de manter o processo relativamente independente das pessoas, ao argumentar que:

“Com a gestão do conhecimento é possível manter o processo ‘andando’, já que a saída de determinada pessoa da equipe (interna ou na startup) terá menor impacto, pois os processos e práticas já estarão determinados e estabelecidos. Além disso, os sucessos e lições aprendidas com os processos anteriores podem ajudar a acelerar uma startup de forma mais eficiente e rápida”.

Os processos de transferência de conhecimento se configuram como um dos mais críticos na atual sociedade, isto porque é muito importante estabelecer a promoção desse fluxo de conhecimento constante (ZEMAITIS, 2014) para a manutenção do conhecimento na empresa (QI; CHAU, 2016).

Para outro respondente, a resposta foi focada na importância da manutenção da gestão do conhecimento. Segundo afirmação dele:

“A nossa realidade inclui ler muito, criticar e aplicar novos conhecimentos, a fim de garantir sempre uma execução com excelência na ponta (seja startups ou cliente). Como a maioria das coisas são métodos, isso sobrevive um pouco ao tempo. Quanto as ferramentas aí sim, tem que estar sempre se atualizando. A GC hoje para nós, é o reflexo de muito estudo compilado e curado. Nem sempre o que é novo serve, assim como nem sempre o que é antigo funciona mais”.

É possível vislumbrar na fala anterior que a evolução do conhecimento é mais importante do que o conhecimento já existente e, em função disso, as ideias e pensamentos devem ser sempre adaptados para que continuem com um significado, conforme indicado por Calhoun *et al.* (2011).

Somente um dos entrevistados não vê a aplicabilidade da gestão do conhecimento em sua atual realidade. Contudo, o entrevistado faz uso de alguns processos, práticas e ferramentas de TI voltados à GC para prover um acompanhamento individualizado junto às *startups*. Tal postura encontra respaldo na visão de Kurtz (2011), segundo o qual é comum efetuar as adaptações necessárias do formato mais adequado da estrutura organizacional, de modo a viabilizar a gestão do conhecimento na empresa.

Outra pergunta feita aos respondentes buscava captar informações de como o conhecimento era compartilhado entre a equipe interna, bem também na relação da aceleradora com as *startups*. Para esta pergunta aberta, em um primeiro momento todos os respondentes focaram suas respostas na relação com as *startups* e descreveram os seus processos de aceleração, cada um com a sua forma de trabalho e metodologia específicos. Tal postura guarda relação com o processo de aceleração preconizado por Cohen (2016), no qual são disponibilizados recursos, treinamento e *mentoring* pelas aceleradoras para as *startups*. Porém, quando questionados em relação à própria equipe interna, quatro dos cinco respondentes declararam utilizar reuniões semanais que foram nominadas como reuniões sobre projetos, reuniões de *brainstorms* e reuniões de equipe. Um respondente comentou que a equipe interna é mínima e não há nenhuma ação específica para o compartilhamento de conhecimento, pois cada um trabalha com a sua área de especialização.

A última pergunta aberta era aplicável somente àquela aceleradora que já possuísse a gestão do conhecimento implementada, pois pretendia verificar se havia algum tipo de indicador para medir se os processos, práticas e ferramentas de TI contribuíam para o sucesso do negócio. Somente uma das aceleradoras pôde responder à esta questão, indicando a contribuição na forma de crescimento da empresa. Tal resposta é próxima ao argumento proposto por diferentes autores, dentre os quais destacam-se Drucker (1993); Nonaka e Takeuchi (1995); e Chatterjee (2016), que enfatizam que a gestão do conhecimento possa ser uma das importantes fontes de vantagem competitiva e sustentável da empresa.

Juntamente com a entrevista foi solicitado aos respondentes que indicassem, na sua percepção, a frequência de uso e grau de importância de processos, práticas e ferramentas de TI voltados à GC que foram expostos numa lista a eles apresentada. A lista apresentada teve como base o estudo anterior de Gaspar (2016), a qual foram adicionados outros itens de ferramentas de TI indicados por Santos (2016); Costa e Martins (2017); Soto-Acosta e Cegarra-Navarro (2018). Tal lista utilizada para identificar quais os principais processos, práticas e ferramentas de TI são utilizadas pelas aceleradoras de *startups*.

Na lista apresentada constavam 42 itens de processos e práticas e 44 itens de ferramentas de TI voltadas à GC. Considerando-se as cinco aceleradoras analisadas nesta pesquisa e excluindo-se os processos, práticas e ferramentas de TI que não são utilizadas por nenhuma aceleradora, chegou-se ao total de 34 processos e práticas e 32 ferramentas de TI voltadas à GC que já são utilizadas pelos profissionais consultados. Na Tabela 4 são expostos os indicadores encontrados na pesquisa de campo efetuada:

Tabela 4 – Número dos principais processos, práticas e ferramentas de TI utilizadas por cada aceleradora de *startups*

	Aceleradora A	Aceleradora B	Aceleradora C	Aceleradora D	Aceleradora E
Quantidade de processos e práticas de GC utilizada pela aceleradora	12	7	28	33	27
Quantidade de ferramentas de TI voltada à GC utilizada pela aceleradora	13	6	26	32	16

Fonte: autora.

Cada aceleradora de *startups* tem a sua metodologia de trabalho com as *startups* associadas e por isso há uma grande variação de quais processos, práticas e ferramentas de TI são utilizadas, bem como quanto ao seu grau de importância. Contudo, o uso de práticas e ferramentas de TI concentra-se nos processos ligados à identificação/mapeamento e distribuição/compartilhamento de conhecimentos. Isto porque as práticas e ferramentas de TI empregadas nessas etapas do processo de GC focam especialmente na interação com as *startups*. Isto ocorre porque um dos principais objetivos das aceleradoras é o sucesso das *startups* e para tal, os conhecimentos-chaves devem ser transferidos de forma clara e eficiente. Como consequência, os processos que envolve as práticas e ferramentas de TI identificadas devem estar bem estabelecidos, principalmente na relação entre aceleradora e *startup*.

Não obstante o contexto comentado acima, foi possível identificar que os processos e práticas não foram estabelecidos na maioria das equipes internas das aceleradoras analisadas. Isto porque verificou-se que muitas vezes, os processos e práticas funcionam a partir da concepção de que determinado indivíduo da aceleradora se encarregará de realizar as tarefas junto às *startups*.

Quanto à percepção dos respondentes do que consideram mais importante, os processos de GC indicados praticamente restringem o emprego de práticas e ferramentas de TI nas fases 'identificação/mapeamento', 'utilização/aplicação' e 'construção/sustentação' de conhecimentos. Segundo De Sordi (2015), a fase de 'construção/sustentação' de conhecimentos envolve o desenvolvimento, infraestrutura e as pessoas para promover a renovação dos conhecimentos relevantes à estratégia da organização.

4.5 IMPORTÂNCIA DO USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A proprietária da aceleradora B foi a única a declarar que a GC é muito importante para as empresas, não obstante ser difícil a sua aplicação em estruturas pequenas e dinâmicas como as aceleradoras de *startups* inseridas num ambiente de inovação que requer agilidade e retorno rápido. Nas palavras da entrevistada da aceleradora B: *“Eu acredito que todas as ferramentas de gestão do conhecimento são muito importantes para as empresas, de maneira geral. Como citei, no caso da nossa empresa, a equipe é bem pequena e as startups tem o objetivo bem claro de*

desenvolver um modelo de negócio escalável e rentável". E adiciona que o apoio às *startups* é feito de forma individualizada e declara, porém *"sempre que identificado algum ponto que precisa ser melhorado no empreendedor ou em sua equipe acionamos nossos mentores para auxiliá-los com o problema"*.

Mesmo não aplicando a gestão do conhecimento a respondente da aceleradora B já realiza um dos pontos defendidos por Kurtz (2011), que indica ser muito importante a compreensão do contexto do fluxo de informação na organização e, com isso, deve-se buscar a identificação do formato de colaboração mais adequado e quais conhecimentos devem ser compartilhados no seu ambiente de atuação. Adicionalmente, os autores como Alfaro-García *et al.* (2017) evidenciaram em sua pesquisa com empresas de médio e pequeno portes que um dos elementos importantes para a gestão da inovação é a gestão do conhecimento, o que parece não encontrar respaldo com a posição propagada pela respondente da aceleradora B, ao afirmar que não se aplica à sua realidade.

Os respondentes das aceleradoras A, D e E acreditam que a GC é muito importante e que poderá trazer muitos benefícios às empresas. Tal postura desses respondentes encontra respaldo na argumentação de Nowacki e Bachnik (2016), que afirmam que a gestão do conhecimento já vem sendo utilizada por empresas para implementar soluções inovadoras. Isto porque, a colaboração das pessoas com novas ideias e informações pode resultar na extração de conhecimentos que impulsionarão os negócios da organização.

Na opinião do respondente da aceleradora A quanto à GC, esta *"é muito importante, pois o conhecimento é o principal ativo intangível das aceleradoras de startups"*. Contudo, ele afirma que devido à equipe reduzida e a necessidade de agilidade na execução das tarefas e montagem das estratégias, não dedica tempo para estabelecer um processo estruturado para a retenção e criação de conhecimento. A importância dada pelo respondente à gestão do conhecimento é um ponto importante, conforme argumentado por Vera *et al.* (2011), uma vez que o conhecimento é um elemento chave para a vantagem competitiva da empresa. E segundo Davenport e Prusak (1998), é importante utilizar-se de ferramentas de gestão do conhecimento para modelar parte do conhecimento que existe na cabeça dos indivíduos e na cultura organizacional, de forma a disseminá-los na organização como um todo.

Na aceleradora de *startup* D, o respondente declara que *“a GC é muito importante para manter o processo andando sem a total dependência de uma determinada pessoa, isto é, a saída de uma pessoa da equipe interna ou na startup terá menor impacto se houver processos e práticas determinadas e estabelecidas”*. Adiciona ainda que com os processos, práticas e ferramentas de TI adequadas poderão trazer benefícios para o desempenho da equipe interna como também para as *startups*. Um desejo deste respondente é conseguir mapear as estratégias que deram certas para as *startups* que já passaram pelos processos de aceleração e que poderiam ser aplicadas para outras que estão por vir. Nesse momento, determinadas pessoas possuem o conhecimento do que “deu certo” para determinada *startup* e que quando aparece uma outra *startup* com o mesmo perfil é direcionada para a pessoa. O entrevistado conclui que *“se tivéssemos algo estruturado e registrado, a equipe poderia ser mais eficiente, sem depender de determinada pessoa...”*. Tal visão é especialmente importante se considerarmos o ponto de vista exposto por Liebowitz (2011), segundo o qual muitas organizações acreditam que a gestão do conhecimento possa, entre muitas coisas, ajudar a construir a memória organizacional antes que ela se perca e melhorar a efetividade interna e externa.

Para o respondente da aceleradora de *startup* E, a GC é importante ao justificar que *“o componente mais importante da aceleradora é o conhecimento, e a GC poderá melhorar o desenvolvimento da equipe interna que por sua vez poderá contribuir mais para o sucesso das startups”*. Foram identificados processos, práticas e ferramentas de TI de GC na aceleradora, mas o respondente gostaria de implementar outros e incluiu tal decisão em seu planejamento a médio e curto prazo. Esta aceleradora é a que possui menor tempo de mercado comparada às outras (3 anos). O respondente disse que ainda não houve a saída de nenhuma pessoa da equipe e por isso não tiveram impactos no que se refere aos conhecimentos que estão sob domínio de cada indivíduo. Contudo, o respondente demonstrou preocupação com o futuro e por isso, pretende manter os processos, práticas e ferramentas de TI que já estão implementados. Além disso, disse ainda pretender estruturar de acordo com um planejamento, adicionando outras práticas e ferramentas de TI à medida que forem aprovados pela alta gestão.

A aceleradora de *startup* C foi a única a responder que possui a GC estruturada e, quando questionada sobre a importância da GC, declarou que “*a nossa realidade inclui ler muito, criticar e aplicar novos conhecimentos afim de garantir sempre uma execução com excelência na ponta (seja startups ou cliente). Como a maioria das coisas são métodos, isso sobrevive um pouco ao tempo. Quanto as ferramentas aí sim, tem que estar sempre se atualizando. A GC hoje para nós, é o reflexo de muito estudo compilado e curado. Nem sempre o que é novo serve, assim como nem sempre o que é antigo funciona mais*”. Este respondente foi também o único a responder à questão sobre a existência de um indicador da contribuição da GC para o negócio, ao discorrer: “*para nós isso se reflete no crescimento de faturamento da startup. A gente mede com quanto entra e com quanto está saindo pós aceleração. Nosso método é de no mínimo 15% ao mês de crescimento*”. Esse posicionamento vai ao encontro da argumentação de Omotayo (2015), para o qual a gestão efetiva do conhecimento é um ingrediente importante para a estratégia da organização, podendo trazer resultados com rentabilidade, competitividade e aprimoramento de capacidade.

Na opinião dos proprietários ou gestores que possuem interação direta com as *startups*, a GC é muito importante e para aqueles que não a têm de forma estruturada, existe a expectativa de que sua implantação de forma mais estruturada possa trazer muitos benefícios à aceleradora. Já na aceleradora que possui GC de forma estruturada foi possível verificar as vantagens dos processos, práticas e ferramentas de TI voltadas à GC na organização. Isto porque, conforme indicaram Drucker (1993) e Nonaka e Takeuchi (1995), a capacidade de criar o conhecimento e utilizá-lo de forma eficiente pode viabilizar importantes fontes de vantagem competitiva de uma empresa inserida num ambiente de negócios de inovação.

5. CONCLUSÃO

As empresas atuais encontram-se inseridas num ambiente cada vez mais competitivo, precisando assim desenvolver estratégias para atender demandas específicas com respostas rápidas, inovadoras e efetivas no que se refere aos produtos, serviços ou processos. Assim, a inovação tem sido uma das formas que as empresas encontraram para atender o mercado e continuar evoluindo. Nesse contexto, o conhecimento como importante ativo intangível, vem ganhando destaque como um recurso empresarial de destaque ao longo dos últimos anos.

A inovação traz consigo certo grau de complexidade, incerteza e risco. Assim, a gestão da inovação torna-se vital para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Contudo, a inovação e a sua gestão nos limites da própria empresa já não é suficiente para promover a competitividade necessária para manter-se no mercado. Dessa maneira, uma das soluções encontradas para além das fronteiras das empresas são as *startups* mais voltadas à inovação e novos conhecimentos.

Muitas vezes, as *startups* têm ideias para promover a inovação, mas não conseguem viabilizá-las por falta de conhecimentos específicos de negócios, bem como pela ausência de planejamento e gestão adequados. Em razão disso, as *startups* precisam buscar apoio nas aceleradoras de *startups*. Nesse contexto, as aceleradoras de *startups* se tornaram um ator importante no cenário da inovação, pois podem beneficiar e aumentar a velocidade do sucesso das *startups*, apoiando assim a introdução de inovação para a sociedade. Para tanto, as aceleradoras de *startups* disponibilizam aos negócios nascentes, o conhecimento e conexões com mercado e investidores.

O conhecimento vem se destacando como um importante ativo intangível e no que se refere às aceleradoras de *startups*, configura-se num dos principais recursos especialmente quanto à sua interação com as *startups* aceleradas. A gestão do conhecimento atua como um fator chave para a composição de vantagem competitiva e estratégica da organização.

Considerando-se a importância do papel das aceleradoras de *startups* no ambiente de inovação e a gestão do conhecimento como estratégia para viabilização de vantagens competitivas, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar e

caracterizar os principais processos, práticas e ferramentas de TI utilizadas na gestão do conhecimento pelas aceleradoras de *startups* estabelecidas no Brasil.

Para tanto, cinco aceleradoras de duas diferentes regiões geográficas do país participaram da pesquisa respondendo ao instrumento de pesquisa elaborado para aplicação em entrevistas semiestruturadas junto a proprietários e gestores das aceleradoras, além da análise de documentos disponíveis. Por meio das entrevistas foi possível detectar quais os principais processos, práticas e ferramentas de TI voltadas à gestão do conhecimento são utilizados pelas aceleradoras de *startups*, bem como a frequência de seu uso por parte destas.

Como resultado, foi possível verificar que três das cinco aceleradoras analisadas utilizam de forma mais enfática diversos processos, práticas e ferramentas de TI voltados à gestão do conhecimento. De forma consolidada, considerando-se o processo de gestão do conhecimento proposto por De Sordi (2015), verificou-se que as fases 'identificação/mapeamento' e 'distribuição/partilha' de conhecimentos concentraram a maior parte das práticas e ferramentas de TI em uso nas aceleradoras de *startups* analisadas. Já quanto às dimensões do processo de gestão do conhecimento indicado por Inkinen (2016), foram encontrados de três a sete práticas e ferramentas de TI em cada uma das quatro perspectivas consideradas, quais sejam: fatores humanos, organizacionais, tecnológicos e gestão de processos.

As práticas de gestão do conhecimento indicadas por todos os respondentes (exceto pelo respondente da aceleradora de *startups* C) foram: mapeamento de conhecimentos, mapas de conhecimento, espaços e eventos dedicados à socialização dos conhecimentos, mentoring, treinamentos presenciais e portal corporativo/departamental.

Quanto às ferramentas de TI voltadas à gestão do conhecimento, as mais citadas por todos os respondentes (exceto pelo respondente da aceleradora de *startups* C) foram: grupos de *WhatsApp* ou similar, reuniões e conferências virtuais, telefone móvel, outros meios de telefonia como Skype, extranet, redes sociais e computação em nuvem.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa buscava evidenciar o uso da gestão do conhecimento por parte das aceleradoras de *startups* em suas atividades. Foi possível identificar que somente uma aceleradora fazia o uso da gestão do

conhecimento de forma estruturada, sendo que as outras quatro aceleradoras analisadas utilizam os processos, práticas e ferramentas de TI de forma não estruturada. Foram encontradas 42 diferentes práticas de gestão do conhecimento nas cinco aceleradoras de *startups* pesquisadas, sendo que a quantidade de práticas em uso efetivo em cada aceleradora de *startups* variou entre 7 e 33 (Aceleradora A com 12 práticas, Aceleradora B com 7, Aceleradora C com 28, Aceleradora D com 33 e Aceleradora E com 27). Já em relação às ferramentas de TI voltadas à gestão do conhecimento, foi possível apurar 44 diferentes ferramentas em uso pelas aceleradoras de *startups* analisadas, com variação de 6 a 32 itens em cada aceleradora (Aceleradora A com 13 práticas, Aceleradora B com 6, Aceleradora C com 26, Aceleradora D com 32 e Aceleradora E com 16).

Um resultado a destacar volta-se ao fato de que a aceleradora que emprega a maior quantidade de processos, práticas e ferramentas de TI voltadas à GC não é àquela que declara fazer o uso da gestão do conhecimento de forma estruturada. De qualquer maneira, cada aceleradora de *startups* utiliza, na percepção do respectivo respondente, os processos, práticas e ferramentas de TI que mais se adequam à realidade da empresa.

De forma consolidada, verificou-se que as aceleradoras de *startups* utilizam processos, práticas e ferramentas de TI em maior ou menor grau. Contudo, quatro das cinco aceleradoras consultadas utilizam tais recursos de forma isolada, quase sem interligação uma com a outra, o que acarreta que as informações/conhecimentos acabam ficando 'setorizados', isto é, sem o compartilhamento com as demais áreas ou *startups* envolvidas. A conscientização sobre o melhor compartilhamento entre os indivíduos das equipes da aceleradora quanto às informações/conhecimentos já existentes na empresa poderia trazer mais benefícios, evitando retrabalhos como, por exemplo, a realização de pesquisa sobre algum tema para solucionar determinado problema de uma *startup*, cuja resposta porventura já exista em alguma área ou profissional da empresa.

O segundo objetivo específico da pesquisa consistia em indicar a importância do uso da gestão do conhecimento atribuída pelas aceleradoras de *startups*, na opinião de seus proprietários e gestores. As respostas fornecidas nas perguntas abertas do instrumento de pesquisa aplicado, bem como o preenchimento da tabela relativa ao grau de importância das práticas e ferramentas de TI demonstram que,

na opinião dos respondentes, a gestão do conhecimento é muito importante para as aceleradoras. Segundo um dos gestores entrevistados, que já possui a gestão do conhecimento implementada de forma estruturada em sua aceleradora, foi possível identificar, inclusive, benefícios financeiros para a empresa. Para três outros respondentes das cinco aceleradoras prospectadas, existe a percepção que a implementação da gestão do conhecimento de forma estruturada trará vantagens e benefícios para a empresa. Um respondente declarou a não aplicabilidade da gestão do conhecimento na atual fase de evolução de sua aceleradora.

É possível concluir que para os respondentes das aceleradoras de *startups* entrevistados para esta pesquisa, a gestão do conhecimento é muito importante e até mesmo imprescindível, considerando-se que as falas dos respondentes indicaram ser o conhecimento um dos maiores ativos quando se refere à interação da aceleradora com as *startups*. Mesmo para a respondente da aceleradora que declarou a não aplicabilidade da gestão do conhecimento para a sua realidade atual, foram encontrados processos, práticas e ferramentas de TI sendo utilizadas.

Esta pesquisa trouxe como contribuição à Academia informações pouco exploradas acerca da gestão do conhecimento em aceleradoras de *startups*. Na literatura é possível encontrar estudos sobre os temas componentes da temática analisada nesta pesquisa, porém de forma isolada. Ou seja, há poucos estudos correlacionando gestão do conhecimento e inovação em aceleradoras de *startups*, temática de suma importância para as organizações contemporâneas.

Assim, os resultados expostos nesta dissertação podem contribuir para a evolução da compreensão da gestão do conhecimento no âmbito da inovação promovida por aceleradoras de *startups*, tanto em termos acadêmicos, quanto junto aos gestores de empresas. Dessa maneira, os resultados ora expostos configuram-se numa contribuição importante aos profissionais praticantes (neste caso, inseridos em aceleradoras de *startups* e nas próprias *startups*), que poderão melhor aplicar os diversos processos, práticas e ferramentas de TI voltados à gestão do conhecimento que são utilizados pelas aceleradoras analisadas neste estudo.

Como limitação da presente pesquisa, pondera-se o fato da análise do objeto de pesquisa considerado neste estudo em somente cinco aceleradoras de *startups*, o que representa 14% do total de 35 aceleradoras indicadas no levantamento de Abreu e Campos (2016), não obstante quatro delas tenham encerrado suas

atividades após a pesquisa desses autores. Outra limitação a ser mencionada é que as cinco aceleradoras pesquisadas operam somente nas regiões Sul e Sudeste do país. Portanto, não será possível generalizar os resultados e conclusões auferidos nesta pesquisa para todo o espectro de aceleradoras atuantes no Brasil.

Como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se estudar as aceleradoras das outras regiões do país (Norte, Nordeste e Centro-Oeste), bem como estudar o impacto da gestão do conhecimento no ambiente de inovação das aceleradoras, uma vez que somente um dos respondentes desta pesquisa mencionou que a gestão do conhecimento traz benefícios financeiros para o negócio da empresa. Outra opção seria realizar o acompanhamento da aceleradora ao longo do tempo para verificar a evolução e impacto das práticas e ferramentas de GC. Outra sugestão é pesquisar a temática abordada sob o ponto de vista dos profissionais das *startups*. Também se sugere a promoção de estudo similar à esta pesquisa, porém voltado às incubadoras de *startups* promovidas por diferentes organizações em atuação no país.

REFERÊNCIAS

2017 GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM REPORT. Oakland: STARTUP GENOME. 2017. Disponível em: <<https://startupgenome.com/thank-you-enjoy-reading/>>. Acesso em 12 nov. 2017.

ABREU, Paulo; CAMPOS, Newton. O panorama das aceleradoras de startups no Brasil. Usa: Createspace Independent Publishing Plataforma, 2016. 48 p. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/18853>>. Acesso em: 28 out. 2017.

ACE História. **ACE**. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 28 jul. 2018

ACELERADORA de startups: o que é e para que serve? **ABSTARTUPS**, 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/04/06/aceleradora-de-startups-o-que-e-e-para-que-serve/>> Acesso em 20 ago 2018.

AERTS, Kris; MATTHYSSENS, Paul; VANDENBEMPT, Koen. Critical role and screening practices of European business incubators. **Technovation**, v. 27, n. 5, p. 254-267, maio. 2007.

ALAVI, Maryam, DENFORD James S. Knowledge management: Process, practice, and web 2.0. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 2. ed. Reino Unido: JOHN WILEY & SONS, 2011. p. 105-124.

ALFARO-GARCÍA, Victor. G.; GIL-LAFUENTE, Anna M.; CALDERÓN, Gerard G. Alfaro. A fuzzy methodology for innovation management measurement. **Kybernetes**, Londres, v. 46, n. 1, p. 50-66. 2017.

APRENDA já o que é o capital semente. **ABSTARTUPS**, 2017. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2017/01/18/aprenda-ja-o-que-e-o-capital-semente/>>. Acesso em 20 ago 2018.

AQUISIÇÃO da 99 torna empresa o primeiro “Unicórnio” Brasileiro. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, 03 jan. 2018. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/01/aquisicao-da-99-torna-startup-o-primeiro-unicornio-brasileiro.html>>. Acesso em 21 abr. 2018

ARRUDA, Pablo Gonçalves; MADURO, Mariana. O novo investidor anjo nas Startups a partir da LC 155/16 (Parte 1). Migalhas, São Paulo, 24 jul. 2017.

Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI262391,21048-O+novo+investidor+anjo+nas+Startups+a+partir+da+LC+15516+Parte+1>>. Acesso em 21 jul. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70. 2011

BNDES. **A importância do capital de risco para inovação**. Brasília: BNDES, 2017.

Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/capital-de-risco>> Acesso em 20 ago 2018

BOGERS, Marcel, et al. The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. **Industry and Innovation**, Reino Unido, v. 24 n. 1, p. 8-40. 2017

BRATIANU, Constantin. **Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation**. 1 ed. Estados Unidos da América: IGI Global, 2015.

BRUNEEL, Johan; RATINHO, Tiago; CLARYSSE, Bart. The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. **Technovation**, Suécia, vol. 2, n. 32, p. 110–121. 2012.

BRUNSWICKER, Sabine; CHESBROUGH, Henry. The Adoption of Open Innovation in Large Firms. **Research-Technology Management**, Reino Unido: v. 61, n. 1, p. 35-45. 2018

CALHOUN, Mikelle; STARBUCK, William H.; and ABRAHAMSON, Eric. Fads, Fashions and the Fluidity of Knowledge: Peter Senge's 'The Learning Organization'. In: EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 2. ed. Reino Unido: JOHN WILEY & SONS, 2011. p. 225-248.

CÂNDIDO, Ana Clara, BERTOTTI, Patrícia Soares da Silva; VIANNA, William Barbosa. Análise de Redes Sociais das temáticas: Gestão da Informação e da Inovação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 670-692. 2017

CAPITAL Empreendedor. **Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital**, 2018. Disponível em: <<http://www.abvcap.com.br/industria-de-pe-vc/sobre-o-setor.aspx?c=pt-br>> Acesso em 20 ago 2018.

- CAPUTO, Mauro; et al. Exploring the impact of open innovation on firm performances. **Management Decision**: Londres, v. 54, n. 7, p. 1788-1812. 2016.
- CARVALHO, Helio Gomes; REIS, Dalcio Roberto; CAVALCANTE, Marcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. 1. ed. Curitiba: Aymar, 2011
- CHARITOU, Constantinos D.; MARKIDES, Costas. Responses to disruptive strategic innovation. **MIT Sloan Management Review**. v. 44, n. 2, p. 55-63. 2003
- CHATTERJEE, Sidharta. Managing constraints and removing obstacles to knowledge management. **IUP Journal of Knowledge Management**, v. XII, n. 4, p. 24-38, out. 2014
- CHESBROUGH, Henry. Making Sense of Corporate Venture Capital. **Harvard Business Review**, Estados Unidos da América: v. 80, n. 3, p. 90-99, março. 2002.
- CHESBROUGH, Henry. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 44, n. 3, p. 35-41. 2003
- CHESBROUGH, Henry. Open Innovation: a New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In: CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 1. ed. 2006. p. 1-11
- CHESBROUGH, Henry; WEIBLEN, Tobias. Engaging with startups to enhance corporate innovation. **California Management Review**, Berkeley, v. 57 n. 2, p. 66-90. 2015.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel. **Novas Fronteiras em Inovao Aberta**. 1 edico. São Paulo: Blucher. 2017
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 12 edico. São Paulo: Cortez. 2018
- CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E.; MCDONALD, Rory. What is Disruptive Innovation? **Harvard Business Review**, dezembro. 2016
- COHEN, Susan. What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. **Innovations: Technology | Governance | Organizations**, Cambridge, v. 8, n. 3-4, p. 19–25. 2013
- COHEN, Susan; HOCHBERG, Yael V. Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon. **SSRN Journal**, p. 1-16, março. 2014. Disponível em: < https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2418000>. Acesso em 10 out. 2017

- COHEN, Susan L.; BINGHAM, Christopher B.; HALLEN, Benjamin L. The role of accelerator designs in mitigating bounded Rationality in new ventures. **Administrative Science Quarterly**, p. 0001839218782131, 2018.
- CONHEÇA 10 startups brasileiras que podem se tornar um unicórnio. **EMPREENDEDOR**, 16 fev. 2018. Disponível em: <<http://empreendedor.com.br/noticia/conheca-10-startups-brasileiras-que-podem-se-tornar-um-unicornio/>>. Acesso em 21 de abril de 2018.
- CRICELLI, Livio; GRECO, Marco; GRIMALDI, Michele. Assessing the open innovation trend by means of the Eurostat community innovation survey. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 3, p. 1-30. 2015.
- COSTA, Lucas dos Santos; MARTINS, Daniel de Araújo. Utilização das Redes Sociais Virtuais no Processo de Gestão do Conhecimento: Aplicações e Práticas no Campo das Organizações. In: XX SEMEAD – Seminários em Administração, 2017, São Paulo. **Anais...**São Paulo: USP, 2017. p. 17
- CUPIAL, Michal; et. al. Information technology tools in corporate knowledge management. **Economia I Prawo Economics and Law**, v. 18, n. 1, p. 5-15. 2018.
- CVM regulamenta Crowdfunding de Investimento. Comissão e Valores Mobiliários, 13 jul. 2017. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/noticias/arquivos/2017/20170713-2.html>>. Acesso em 21 jul. 2018
- DA SILVA, Sheila Serafim, et al. Critical Aspects of the Innovation Management: the cases Natura and Oxiteno. **International Journal of Innovation**, 5.1, p. 1-19. 2017
- DAHLANDER, Linus; GANN, David M. How open is innovation? **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 699-709, julho. 2010
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. Estados Unidos da América: Elsevier Science, 2005
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice (MIT Press)**. 3 ed. eBook Kindle. 2017
- DAVENPORT, Thomas H.; DICKSON, Tim; MARCHAND, Donald A. **Mastering Information Management**. 1 ed. Londres: Financial Times-Prentice Hall, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- DARWIN Starter: aceleradora de Santa Catarina seleciona startups para segundo ciclo. **ABSTARTUPS**, 9 set. 2016. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/2016/09/09/darwin-starter-aceleradora-de-santa-catarina-seleciona-startups-para-segundo-ciclo/>>. Acesso em 28 jul. 2018
- DENZIN, Norman K., LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. 5 ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2018
- DESIDERIO, Mariana. 10 aceleradoras que podem ajudar a dar um gás no seu negócio. Exame, São Paulo, 7 ago. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/10-aceleradoras-que-te-ajudam-a-dar-um-gas-no-seu-negocio/>. Acesso em 03 de fevereiro de 2018
- DE SORDI, J. O.; **Administração da informação**: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. 2ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2015.
- DRUCKER, Peter. **Innovation and Entrepreneurship**. 1 ed. Nova York: Harper Collins Publishers, 1993
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: o homem. São Paulo: Nobel, 2006
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001
- ECKERT, Vick Huff. Collaboration for innovation: Why technology alone isn't enough. **PwC LLP**, 19 jan. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/pwc/collaboration-for-innovation-why-technology-alone-isnt-enough-950a0e08fbb5>>. Acesso em 13 out. 2017.
- ESERVEL Yeliz U. IT-Enabled Knowledge Creation for Open Innovation. **Journal of the Association for Information Systems**. v. 15, n. 11, p. 805-834, novembro. 2014
- FERRARIS, Alberto; SANTORO, Gabriele; DEZI, Luca. How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 3, p. 540-552, 2017.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª. Edição. Porto Alegre: Artmed. 2009.
- FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. 1ª. Edição. Porto Alegre: Penso Editora Ltda. 2013.

FLOR, Clarissa da Silva; et al. As Aceleradoras Brasileiras: Levantamento para Identificação do Foco, Atuação e Distribuição Territorial. In 26ª CONFERENCIA ANPROTEC 2016, Fortaleza. **Anais da Chamada de Trabalhos 2016**. Fortaleza: ANPROTEC, 2016. p. 1-17.

FREIRE, Carlos Torres; MARUYAMA, Felipe; POLLI, Marco. Políticas Públicas e Ações Privadas de Apoio ao Empreendedorismo Inovador no Brasil: Programas Recentes, Desafios e Oportunidades. In: TURCHI, Lenita Maria; MORAIS, José Mauro de. **Políticas de Apoio à Inovação Tecnológica no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017. p. 233-294.

FREITAS, Angilberto Sabino de; et al. Inovação aberta nas empresas brasileiras: uma análise da produção acadêmica no período de 2003 a 2016. **Revista Ibero Americana de Estratégia - RIAE**, v. 16, n. 3, p. 22-38, julho-setembro. 2017

GÁBOR, András; SZABÓ, Zoltán. Semantic Technologies in Business Process Management. In: **Integration of Practice-Oriented Knowledge Technology: Trends and Prospectives**. Londres: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. 2013. p. 17-28

GAGNON, Yves-C. **The Case Study: as Research Method – A Practical Handbook**. Press de L'Université Du Québec, Québec, 2010.

GALLETTA, Anne. **Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond**. 1 ed. Nova York: New York University Press, 2013

GASPAR, M. A.; Santos, S. A. dos; DONAIRE, D.; KUNIYOSHI, M. S.; PREARO, L.C. Gestão do Conhecimento em Empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. **Brasil: Inf. & Soc.** V. 26, n. 1, p. 151-166, 2016

GASSMANN, Oliver; ENKEL, Ellen. Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. In: R&D MANAGEMENT CONFERENCE (RADMA), 2004, Lissabon: R&D MANAGEMENT CONFERENCE (RADMA), 2004 p. 1-18

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008

GIUDICE, Manlio Del; PERUTA, Maria Rosaria Della. The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: a structural equation modeling approach to corporate performance. **Journal of Knowledge Management**. v. 20, n.3, p. 484-498. 2016

GOFFIN, Keith; MITCHELL, Rick. **Innovation Management: Effective Strategy and Implementation**. 3. ed. Nova York: Palgrave Macmillan. 2016.

GREUL, Anne; WEST, Joel; BOCK, Simon. Open at birth? Why new firms do (or don't) use open innovation. In: 2016 ACADEMY OF MANAGEMENT, 2016, Anaheim: 2016 ACADEMY OF MANAGEMENT, 2016. p. 1-51.

HALLEN, Benjamin L., BINGHAM, Christopher B. COHEN, Susan L. Do accelerators accelerate? A study of venture accelerators as a path to success? Academy of management proceedings. **Academy of Management Proceedings**, Nova Iorque, v. 2014, n. 1, p. 1-6.

HALLEN, Benjamin L.; BINGHAM, Christopher B. COHEN, Susan L. Do Accelerators Accelerate? If So, How? The Impact of Intensive Learning from Others on New Venture Development. **SSRN Electronic Journal**, p. 1-59, jan. 2016.

HOCHBERG, Yael V. Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. **Innovation Policy and the Economy**, Chicago v.16, n. 1, p. 25-51. 2016

HOLSAPPLE, Clyde W.; HSIAO, Shih-Hui; OH, Jae-Young. Parameters of Knowledge Management Success. In Liebowitz, Jay. **Success and Failures of Knowledge Management**. Cambridge: Elsevier Inc. 1-12. 2016

HUIZINGH, Elko K.R.E. Open innovation: state of the art and future perspectives. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 2-9. 2011

INKINEN, Henri. Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, Kempston, v. 20, n. 2, p. 230-257. 2016.

INKINEN, Henri; Kianto, Aino; VANHALA, Mika. Knowledge management practices and innovation performance in Finland. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 432-455, outubro. 2015.

INOVAÇÃO Brasil 2017. Strategy&. Disponível em: <<https://www.strategyand.pwc.com/br/inovacao-brasil#Ranking>>. Acesso em 13 abr. 2018

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; SUTTON, Michael J. D. Games como Estratégia na Construção e Gestão do Conhecimento no Contexto da Inteligência Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 6, número especial, p. 103-118, jan. 2016

KIANTO, Aino, et. al. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. **Journal of Intellectual capital**, v. 15, n. 3, p. 362-375, julho. 2014.

KLINE, Stephen J.; ROSENBERG, Nathan. An Overview of Innovation. In: LANDAU, Ralph; ROSENBERG, Nathan. **The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth**. Washington: The National Academy Press, 1986. p. 275-305

KRAUSE, W. SCHUTTE, C.S.L. A Perspective on Open Innovation in Small- and Medium-Sized Enterprises in South Africa, and Design Requirements for an Open Innovation Approach. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 26, n. 1, p. 163-178. 2015

KOWANG, Tan Owee; LONG, Choi Sang; RASLI, Amran. Innovation Management and Performance Framework for Research University in Malaysia. **International Education Studies**, Toronto, v. 8, n.6, p. 32-45. 2015

KUMAR, Ranjit. **Research Methodology: a step-by-step guide for beginners**. 4. ed. London: Sage, 2014.

KURTZ, Diego Jacob. Fluxo de conhecimento interorganizacional: aspectos relacionados à cadeia suinícola brasileira. 2011. 191 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

LACERDA, Aline Cristiane Rocha; POPADIUK, Silvio. O mapeamento de processos e a disseminação do conhecimento do contexto organizacional. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**. outubro-dezembro. 2016. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/04/mapeamento.html>>. Acesso em 05 ago 2018

LACHEHEUB, Mohammed Nassim; MAAMRI, Ramdane. Towards a construction of an intelligent business process based on cloud services and driven by degree of similarity and QoS. **Information Systems Frontiers**. Nova Iorque, v. 18, n. 6, p. 1085-1102, dez. 2016.

LEWRICK, Michael. Introduction of an evaluation tool to predict the probability of success of companies: The Innovativeness, Capabilities and Potential Model (ICP). **Journal of technology management & innovation**. v. 4, n. 1, p. 33-47. 2009.

Disponível em: <<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/art103/473>>. Acesso em 29 jul. 2018.

LIEBOWITZ, Jay. **Beyond Knowledge Management**. Boca Raton: CRC Press. 2011

LINDEGAARD, Stefan. **The Open Innovation Revolution: Essentials, Roadblocks, and Leadership Skills**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2010

LOPES, Ana Paula Vilas Boas Viveiros; FERRARESE, André; CARVALHO, Marly Monteiro de. Inovação aberta no processo de pesquisa e desenvolvimento: uma análise da cooperação entre empresas automotivas e universidades. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 24, n. 4, p. 653-666. 2017. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017005004104&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 out. 2017.

LOPES, Catia Milena, et al. An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. **Journal of Cleaner Production**, Holanda, v. 142, p. 476-488. 2016.

LÓPEZ-NICOLÁS, Carolina; MEROÑO-CERDÁN, Angel L. Strategic knowledge management, innovation and performance. **International Journal of Information Management**, Reino Unido, v. 31, n. 6, p. 502-509, dezembro. 2011

MANDAL, Purnendu; BAGCHI, Kallol. Strategic role of information knowledge and technology in manufacturing industry performance. **Industrial Management & Data Systems**. v. 116, n. 6, p. 1259-1278. 2016.

MANGINI, Eduardo Roque et al. Gestão do Conhecimento como Fator de Alavancagem de Inovação Aberta: O Caso Foco Virtual. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**. Volta Redonda, v. 4, n.1, p. 16-33, jan/jun. 2018

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Anais...Bauru: USC, 2004. CD-ROM.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARCONI, Marina de Andrade **Técnicas de Pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017

MAPA das Startups. **Startupsc**. Disponível em: <<http://mapa.startupsc.com.br/#>>. Acesso em 12 Nov. 2017.

- MARUTA, Rikio. The creation and management of organizational knowledge. **Knowledge-Based Systems**, Holanda, v. 67, p. 26-34, setembro. 2014
- MATOS, Felipe. Qual a região campeã em densidade de startups no Brasil? Você vai se surpreender. **Estadão**, 30 out. 2017. Disponível em: <http://link.estadao.com.br/blogs/felipe-matos/qual-a-regiao-campea-em-densidade-de-startups-no-brasil-voce-vai-se-surpreender/>. Acesso em 12 nov. 2017.
- MATOS, Felipe. Incubadora ou aceleradoras? **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, 3 jun. 2013. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Felipe-Matos/noticia/2013/06/incubadora-ou-aceleradora.html>. Acesso em 12 Nov. 2017
- MENEZES, Katia Costa de et al. Gestão do Conhecimento nas Organizações: Uma Aprendizagem em Rede Colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 7, número especial, p. 145-159, março. 2017
- MIAN, Sarfraz; LAMINE, Wadid; FAYOLLE, Alain. Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. **Technovation** v. 50-51, p. 1-12, abril/maio. 2016.
- MILLER, Paul; BOUND, Kirsten. **The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures**. Londres: NESTA. 2011
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – MCTI. **Parques & Incubadoras para o Desenvolvimento do Brasil. Estudo de Práticas de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília: MCTI, 2015
- NAQSHBANDI, Muzamil M.; KAUR, Sharan; MA, Pin. What organizational culture types enable and retard open innovation? **Quality and Quantity**, v. 49, n. 5, p. 2123-2144, setembro. 2015
- NEGRI, Fernanda De. Por Uma Nova Geração de Políticas de Inovação no Brasil. In: TURCHI, Lenita Maria; MORAIS, José Mauro de. **Políticas de Apoio à Inovação Tecnológica no Brasil**. Brasília: Ipea, 2017. p. 25-46
- NIST 800-145 (2011). The NIST definition of cloud computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology, Peter Mell and Timothy Grance, USA, 2011. Disponível em: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>. Acesso em 5 ago 2018.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

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

NOWACKI, Robert; BACHNIK Katarzyna. Innovations within knowledge management. **Journal of Business Research**, Holanda, v. 69, n. 5, p. 1577-1581, maio. 2016

OKIKE, Ezekiel U.; MBERO, Zablon A. Information Technology (IT) Knowledge Management system stage model: A proposal for today's workplace. **IJCSI International Journal of Computer Science Issues**. v. 12, n. 5, p. 193-202. 2015

OMOTAYO, Funmilola Olubunmi. Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. **Library Philosophy and Practice (e-journal)**. 1238. 2015.

OPEN Innovation in Europe – A Snapshot of the SEP Europe's Corporate Startup Stars 2017. **NESTA**, 17 dez. 2017. Disponível em: <<https://www.nesta.org.uk/blog/open-innovation-in-europe-a-snapshot-of-the-sep-europes-corporate-startup-stars-2017/>>. Acesso em 29 jul. 2018

O Que é um investidor-anjo. **Anjos do Brasil**, 2018. Disponível em: <<http://www.anjosdobrasil.net/o-que-e-um-investidor-anjo.html>>. Acesso em 20 ago 2018.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD. **Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 2005.** Disponível em: <<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1510061471&id=id&accname=guest&checksum=6387A7A552A34D4FCC3D63E845CAD66A>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

_____. Startup América Latina: promoviendo la innovación en la región. Paris: OECD Publishing, 2013. (Estudios del Centro de Desarrollo). Disponível em: <<https://goo.gl/desS5M>>. Acesso em 21 fev. 2018

_____. Start-up Latin America 2016: Building an Innovative Future, Development Centre Studies, OECD Publishing, Paris. Disponível em:

- <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/start-up-latin-america-2016_9789264265660-en#.Wo3eYZAUk1W> Acesso em 21 fev. 2018.
- PAUWELS, Charlotte; et al. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. **Technovation**, Reino Unido, v. 50, p. 13-24, abril-maio. 2016.
- PÉREZ-LUÑO, Ana; SAPARITO Patrick; GOPALAKRISHNAN Shanti. Small and Medium-Sized Enterprise's Entrepreneurial versus Market Orientation and the Creation of Tacit Knowledge. **Journal of Small Business Management**. v. 54, n. 1, p. 262-278, janeiro. 2016.
- PILLER, Frank; WEST, Joel. Firms, users, and innovation: an interactive model of coupled open innovation. In Chesbrough, Henry; Vanhaverbeke, Wim, West, Joel., **New frontiers in Open Innovation**, Oxford University Press, Oxford, p. 29-49. 2014
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations**. Nova Iorque: The Free Press, 1990.
- PRATES, Caroline Chagas; BANDEIRA, Denise Lindstrom. Aumento de eficiência por meio do mapeamento do fluxo de produção e aplicação do Índice de Rendimento Operacional Global no processo produtivo de uma empresa de componentes eletrônicos. **Gestão & Produção** [online]. São Carlos, v. 18, n. 4, p. 705-718. 2011
- PUBLICAÇÃO Reúne Cases de 22 Empresas Inovadoras. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 28 jun. 2017. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/06/publicacao-reune-cases-de-22-empresas-inovadoras.html>. Acesso em 13 abr. 2018
- QI, Cong; CHAU Patrick Y. K. An Empirical Study of the effect of Enterprise Social Media Usage on Organizational Learning. In: PACIS 2016 Proceedings, 2016, Taiwan.
- RADIOGRAFIA do Ecosistema Brasileiro de Startups. **Acontecendo aqui**, 30 out. 2017. Disponível em <https://aconteceudoaqui.com.br/empreendedorismo/accnture-e-abstartups-apresentam-primeiras-conclusoes-da-radiografia-do>. Acesso em 17 fev. 2018
- RAMALHOSO, Wellington. Match na Nova Indústria. **UOL**, 9 out. 2017. Disponível em: <<https://tab.uol.com.br/nova-industria/#tematico-1>>. Acesso em 13 de out. 2017
- RAUEN, Cristiane Vianna. O novo marco legal da inovação no Brasil: o que muda na relação ICT-empresa?. **IPEA**, fevereiro 2016. Disponível em: <

http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6051/1/Radar_n43_novo.pdf>; Acesso em 31 jul. 2018

RIBEIRO, Arthur Vilas Boas; PLONSKI, Guilherme Ary; ORTEGA, Luciane. Um fim, dois meios: aceleradoras e incubadoras no Brasil. In: XVI CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA, 2015, Porto Alegre. Porto Alegre. 2015. p. 1-19

ROCHA, Daniela. Grandes empresas criam ninhos para startups. **Exame**, São Paulo, 27 fev. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/grandes-empresas-criam-ninhos-para-startups/>>. Acesso em 19 nov. 17

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espiraís do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SAEBI, Tina; FOSS, Nicolai J. Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. **European Management Journal**, Reino Unido: v. 33, n. 3, p. 201-213, junho. 2015

SANTOS, Domingos Bernardo Gomes. O conhecimento e a pesquisa nas nuvens: uma pesquisa social sobre a aplicação das práticas de gestão do conhecimento associadas as tecnologias de computação em nuvem nos ambientes de pesquisa. 2016. 200 f. (Doutorado em Engenharia de Energia e Automação Elétricas) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development**. 1a. ed. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCUOTTO, Veronica; et. al. Knowledge-driven preferences in informal inbound open innovation modes. An explorative view on small to medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**. Reino Unido: v. 21, n. 3, p. 640-655, maio. 2017

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SHIN, Minsoo; HOLDEN, Tony; SCHIMIDT, Ruth A. From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. **Information Processing & Management**. Reino Unido: v. 37, n. 2, p. 335-355, março. 2001.

SILVA, Sheila Serafim da; et al. Critical Aspects of the Innovation Management: The Cases Natura and Oxiteno. **International Journal of Innovation**, Sao Paulo, v. 5, n. 1, p. 1-19, Jan 2017.

- SMITH, Sheryl Winston; HANNIGAN, Thomas J. Swinging for the fences: How do top accelerators impact the trajectories of new ventures. In: DRUID15, 2015, Roma. Disponível em: <http://druid8.aau.dk/druid/acc_papers/5ntuo6s1r5dvprpf032x24x5on5lq.pdf>.
- SONDAGEM DE INOVAÇÃO 1º TRIMESTRE 2017. Brasília: AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI), 2017 – Trimestral.
- SORAKRAIKITIKUL, Monthon; SIENGTHAI, Sununta. Organizational learning culture and workplace spirituality: Is knowledge-sharing behaviour a missing link? **The Learning Organization**, Reino Unido: v.21, n.3, p. 175-192. 2014
- SOTO-ACOSTA, Pedro; CEGARRA-NAVARRO, Juan-Gabriel. New ICTs for Knowledge Management in Organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 3, p.417-422. 2018.
- SPINA, Cassio A. **Investidor Anjo: Como Conseguir Investimento para Seu Negócio**. São Paulo: NVersos, 2ª. edição, 2015
- STAKE, Robert E. **Multiple Case Study Analysis**. Nova York: The Guilford Press. 2006
- STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. **Production**, São Paulo: v. 24, n. 2, p.462-476, jun. 2014.
- TIDD Joe; BESSANT John. **Gestão da Inovação** 5.ed. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda. 2015
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- TRIERVEILER, Heron Jader; SELL, Denilson; PACHECO, Roberto Carlos dos. A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis: v. 5, n. 1, p.113-126. 2015
- VARRICHIO, Pollyana Carvalho. Uma discussão sobre a estratégia de inovação aberta em grandes empresas e os programas de relacionamentos voltados para Startups no Brasil. **Racef – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, Ribeirão Preto: v. 7, n.1, p. 148-161. 2016
- VERA, Dusya; CROSSAN Mary; APAYDIN Marina. A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. In:

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie A. **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. 2. ed. Reino Unido: JOHN WILEY & SONS, 2011. p. 153-180.

WHITE, Gareth R.T.; CICMIL, Svetlana. Knowledge acquisition through process mapping: Factors affecting the performance of work-based activity. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 3, p. 302-323. 2016

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª. Edição, Porto Alegre: Bookman, 2015.

YUN, JinHyo Joseph; WON, DongKyu; PARK, Kyungbae. Dynamics from open innovation to evolutionary change. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 2, n.1, p. 7. 2016

ZEMAITIS, Eigirdas. Knowledge management in open innovation paradigm context: high tech sector perspective. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**. Reino Unido: v. 110, p. 164-173. 2014

APÊNDICES

Apêndice A

Roteiro de entrevista semiestruturado destinado aos **profissionais de aceleradoras de startups**, com foco nos principais processos, práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento.

N° Pergunta

1. O que significa o termo Gestão do Conhecimento?
2. Qual a importância da Gestão do Conhecimento no ambiente de inovação?
3. Em um ambiente de inovação que normalmente requer velocidade e eficiência para os novos negócios, como as aceleradoras estabelecem e acompanham a troca/transferência de conhecimento dentro da sua estrutura? E entre as startups?
4. Existe algum indicador para medir se os processos, práticas e ferramentas de gestão do conhecimento contribuíram para o sucesso do negócio?

