

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA NA CONSTRUÇÃO DE INOVAÇÕES: UMA PROPOSTA DE DIRETRIZES APLICADAS PARA *STARTUPS*

KNOWLEDGE AND INTELLIGENCE MANAGEMENT IN CONSTRUCTING INNOVATIONS: A PROPOSAL OF GUIDELINES APPLIED TO *STARTUPS*

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Carlos Francisco Bitencourt Jorge, Universidade de Marília, Brasil, bitencourt@gmail.com

Francisca Miquelle Siqueira Cardoso, Universidade de Marília, Brasil, miquellescardoso@gmail.com

Amanda Alves dos Santos, Universidade de Marília, Brasil, santos.amanda.ss16@gmail.com

Rafael Isaias Rodrigues Martins, Universidade de Marília, Brasil, rafael.irrmartins@gmail.com

Resumo

O presente trabalho aborda como o conhecimento e a inteligência, bem como a sua gestão enquanto recurso nos processos de inovação das *startups*. Para tanto, foi analisada as *Startups* enquanto novo modelo de empreendedorismo e o impacto dessas empresas no mercado, tornando evidente a importância da pesquisa no contexto social e econômico. Com esse ponto de partida foi possível compreender a importância do processo de inovação no contexto dessas empresas. Ao observar a inovação enquanto processo, foi possível identificar a presença do conhecimento e da inteligência enquanto recurso, mesmo que este não percebido no processo. Dessa maneira, foi necessário contextualizar o conhecimento e a inteligência enquanto recursos com a finalidade de relacionar com o processo de inovação nas *startups*. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico que relacionou as temáticas construção e gestão do conhecimento (GC) e inteligência, *startups* e o processo de inovação. Com isso, evidenciou-se a importância do conhecimento e da inteligência como recursos balizadores para o processo de inovação das *startups*. Dessa maneira, com base nas atividades básicas de GC e inteligência propostas por Jorge (2017), foram construídas diretrizes de GC e inteligência direcionadas para estas empresas com o intuito de tangibilizar ações voltadas para um melhor uso desses recursos, as *startups* passam a potencializar suas inovações em múltiplos contextos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Inteligência; Inovação; *Startups*.

Abstract

The present work deals with knowledge and intelligence, as well as its management as a resource in the innovation processes of startups. To this end, Startups were analyzed as a new model of entrepreneurship and the impact of these companies on the market, making evident the importance of research in the social and economic context. With this starting point, it was possible to understand the importance of the innovation process in the context of these companies. By observing innovation as a process, it was possible to identify the presence of knowledge and intelligence as a resource, even if it is not perceived in the process. Thus, it was necessary to contextualize knowledge and intelligence as resources in order to relate to the innovation process in startups. To this end, a bibliographic survey was carried out that related the themes of construction and Knowledge Management (KM) and intelligence, startups and the innovation process. With that, the importance of knowledge

and intelligence became evident as guiding resources for the innovation process of startups. In this way, based on the basic activities of KM and intelligence proposed by Jorge (2017), guidelines of KM and intelligence directed to these companies were built in order to tangibilize actions aimed at a better use of intelligence and knowledge in this universe. It is believed that, with a better use of these resources, startups start to leverage their innovations in multiple contexts.

Keywords: *Knowledge Management; Intelligence; Innovation; Startups.*

1. INTRODUÇÃO

As *startups* com o passar do tempo tornaram-se importantes instrumentos de empreendedorismo. Entretanto, cada vez mais estes tipos de empresas nascem sob a pressão a construírem produtos e/ou serviços inovadores. Nesse sentido, essas organizações passam a adotar métodos e estratégias que possibilitem inovações e com isso, carece de recursos que possam auxiliar nessas construções.

Dentre os recursos necessários, encontram-se a inteligência e o conhecimento, sendo estes inseridos em todos os ambientes organizacionais. O conhecimento é um componente que gera ações e transformações no contexto organizacional, sendo este gerado graças às informações que trafegam nesses ambientes, sendo um componente oriundo da informação e está intrínseco em quase tudo que uma organização faz. Quando não existe uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação, e com isso, não é possível a construção de inteligência (Choo, 2003; Jorge, 2017).

Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2003) e Jorge (2017) afirmam que o conhecimento e a inteligência atuam como os principais recursos estratégicos voltados para a competitividade, e por meio de suas construções passa a ser possível adquirir vantagem competitiva. As *startups*, independente da fase em que se encontram, recebem e são influenciadas o tempo todo por conhecimentos, informações e inteligências que atuam em suas atividades, mesmo que muitas vezes os sujeitos não reconheçam esses recursos.

Com isso, torna-se importante reconhecer essas influências, em especial no processo de inovação, considerado por muitos como área fim das *startups*. Sendo assim, a presente pesquisa parte do pressuposto que *startups*, ao realizarem seus processos de forma inovadora, passam a ser mais competitivas no momento que reconhecem e trabalham com a inteligência e o conhecimento como recursos estratégicos.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa utilizou do método dedutivo, que “[...] tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas” (Marconi & Lakatos, 2006, p. 71). Nesse sentido, a premissa abordada consiste em que o conhecimento e a inteligência atuam como componentes estratégico para o processo de inovação nas *startups*.

Nesse sentido, foi realizado um levantamento bibliográfico dos diferentes temas, *startups*, inteligência, conhecimento e inovação, e quando estes temas foram relacionados propiciaram uma pesquisa que demonstra a importância do conhecimento e da inteligência nas inovações, em especial para as *startups*. Marconi e Lakatos (2006, p. 71) ressaltam que, “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

Ressalta-se a importância de trabalhar com esse método, uma vez que o mesmo atua em registros construídos, “[...] no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (Marconi & Lakatos, 2006, p. 174). Observa-se que o trabalho possui como característica a interdisciplinaridade, afinal, relaciona diferentes áreas e conceitos (apresentados nas seções seguintes) para a construção de reflexões conjuntas sob a ótica das *startups* como ambiente congregador de inovação, conhecimento e inteligência.

3. BREVES PERSPECTIVAS DAS *STARTUPS* COMO EMPREENDEDORISMO E NOVO MERCADO

Além do empreendedorismo que atua observando demandas de um mercado, torna-se importante considerar o empreendedorismo no contexto interno das organizações, ou seja, o intraempreendedorismo. Nassif, Andreassi e Simões (2011) mencionam que muitos autores divergem sobre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo, entretanto parte-se do pressuposto que o empreendedorismo corporativo pode ser visto como processos sistemáticos com características do empreendedorismo que atua em oportunidades de mercado, uma vez que possui as mesmas características, porém, é realizado no contexto do ambiente interno das organizações.

As organizações que estimulam o intraempreendedorismo são capazes modificar seu ciclo de vida, afinal, por meio suas ações não envelhecem e com isso podem gerar um aumento de valor para os seus clientes e acionistas (Hashimoto, 2006). Destaca-se a existência de muitos organismos governamentais que proporcionam suportes ao empreendedorismo, dentre eles destaca-se as incubadoras de empresas, responsáveis por fomentar e auxiliar os novos empreendimentos com base tecnológica.

Segundo a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo¹, por meio de sua subsecretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, é função das incubadoras oferecerem espaço físico por tempo limitado para a instalação de empresas nascentes, dando apoio para a consolidação dessas iniciativas. O estado de São Paulo possui 24 incubadoras de empresas, sendo 18 no interior. No contexto do empreendedorismo tecnológico destacam-se as *startups*, um tipo de organização que utiliza o empreendedorismo enquanto processo, com isso, visa proporcionar um rápido início e crescimento das organizações/ideias de tecnologia.

O termo *startup* tem sua origem incerta, no contexto empresarial remete a um artigo da revista Forbes do ano de 1976, definiu *startup* como empreendimento de rápido crescimento no segmento da tecnologia. No ano da publicação da matéria mencionada, a terminologia *startup* se tornou sinônimo de companhias ligadas ao desenvolvimento de novas tecnologias (Fonseca, 2019, p. 1).

Nesse sentido, na presente pesquisa compreende-se as *startups* como pequenas organizações que possuem um ciclo de vida com três estágios: (1) *Bootstrapping* (alça da bota), expressão em inglês que remete ao primeiro estágio de uma *startup* cujas principais variáveis são: o esforço individual do empreendedor, apoio da família e amigos, baixo investimento de capitais e o auxílio de investidor anjo; (2) *Seedstage* (Estágio de Semente): trabalho em

¹A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo é a secretaria responsável pela subsecretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, organismo responsável pelos eixos de atuação a atração de novos investimentos nacionais e internacionais para o Estado; ações em ciência, tecnologia e inovação; implantação de parques tecnológicos; iniciativas de fomento a Arranjos Produtivos Locais (APLs); além da instalação de incubadoras de empresas e centros de inovação. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br>>. Acesso em: 22 Abr. 2020.

equipe, avaliação da empresa por meio da ideia de negócio, médio investimento de capital e mecanismos de aceleração como as incubadoras e outros órgãos capazes de proporcionar suporte ao desenvolvimento dessas organizações; (3) *CreationStage* (Fase de Criação): consolidação de arranjos organizacionais, finanças corporativas, alto investimento de capital e análise de capital de risco. Essas organizações exploram novas oportunidades no mercado com o intuito de resolver um ou mais problemas por meio de soluções tecnológicas (produtos e/ou serviços). Em contrapartida, destaca-se que essas organizações possuem altas taxas de falhas e estão inseridas em mercados altamente voláteis. (Dubini, 1989; Francis & Bessant, 2005; Xavier & Cancellier, 2008; Giardino, et al, 2014; Salamzadeh & KawamoritaKesim, 2015).

É possível observar que as *startups* construíram um novo segmento mercadológico, e esse processo só foi possível devido à acessibilidade da tecnologia para a sociedade, afinal, graças a expansão da *internet* e o uso cada vez mais popular de *hardwares* e *softwares*,

[...] permitiram a criação de novos métodos de produção, novos produtos ou novas formas de organização em todos os setores da economia [...] esse conjunto de mudanças e de inovações, ocorrido num período de tempo muito curto, seria suficiente para denominá-lo de revolução tecnológica. Dada a sua importância e influência em muitos aspectos da nossa sociedade, a economia passou a ser denominada de “nova economia”, “economia da informação” ou “economia digital”, baseada em bens intangíveis (conhecimento, experiências e informação), que agregam valores aos tangíveis, principalmente nas áreas de finanças, seguros, serviços e comércio (Rezende, 2012, p. 4)

Com isso, torna-se necessário caracterizar as *startups* de maneira legal, uma vez que esses tipos de empresas passam a ser considerados um importante mercado no contexto dos países. O Governo do Brasil por meio da Lei Complementar (LC) nº 167, de 24 de abril de 2019, conceitua legalmente as *startups* como empresa emergente, e com isso, proporciona a construção de estratégias governamentais para o fomento e desenvolvimento de *startups*:

Art. 65-A. É criado o Inova Simples, regime especial simplificado que concede às iniciativas empresariais de caráter incremental ou disruptivo que se autodeclarem como *startups* ou empresas de inovação tratamento diferenciado com vistas a estimular sua criação, formalização, desenvolvimento e consolidação como agentes indutores de avanços tecnológicos e da geração de emprego e renda (BRASIL, PLANALTO, 2019).

Observa-se que as *startups* são caracterizadas por assumirem caráter inovador no universo que está inserida, nesse sentido torna-se fundamental compreender o processo de inovação, bem como a sua gestão e os componentes que atuam como fomentadores nesse processo. Nesse sentido a inovação passa ser realizada como processo e produto, e com isso, assume papel fundamental e importante nessas organizações.

4. INOVAÇÃO E SUA GESTÃO

A inovação está presente nos ambientes organizacionais, tendo importância central na atualidade. O Manual de Oslo define inovação como

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na

organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

Além do conceito apresentado no Manual de Oslo, observa-se a exploração do conceito e importância da inovação para as organizações. A inovação tem seu espectro ampliado além da aplicação de tecnologia, sendo frequentemente citada como fator de sucesso, impulsionando o desenvolvimento das organizações, maior participação no mercado e consequentemente maiores lucros. A inovação também se destaca como uma ferramenta de competitividade, impulsionada pela concorrência que leva as empresas muitas vezes a buscar maior produtividade e melhor qualidade em seus produtos. (Tidd & Bessant, 2015; De Negri, 2018)

Silva (2018) propõe uma análise da atividade inovativa a partir das diferentes classificações e definições, reclassificando-a em cinco aspectos, conforme demonstrado na tabela 1.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICA	NORTEADOR
Novidade	Radical ou incremental, de acordo com a natureza e intensidade	Profundidade da inovação
Objeto	Novo produto/serviço, processo, prática organizacional, estratégia de marketing, posição, paradigma	Resultante da inovação
Enfoque	Quem irá utilizar: setor produtivo, social, comunidade científica	Destino da inovação
Abrangência	Território ou setor aplicado, podendo ser local, regional ou global	Alcance da inovação
Desenvolvimento	Âmbito de desenvolvimento, sendo interno, com a colaboração de parceiros ou inovação aberta	Atores da inovação

Tabela 1 – Dimensões da atividade inovativa.

Adaptado de Silva (2018)

Tendo em vista a diversidade e amplitude da inovação, Tigre (2014) considera ser imprescindível a adoção de um posicionamento estratégico para direcionar as ações no âmbito interno das organizações, em conjunto com o ambiente externo, direcionando a resposta às ameaças e oportunidades. Para tanto, se baseia no estudo proposto por Freeman e Soete (1997), apontando seis tipos de direcionamentos estratégicos:

- **Ofensiva:** estratégia utilizada por organizações que buscam a liderança no segmento que ocupam. Envolve grandes riscos e altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, podendo ter como resultados inovações desconhecidas no mercado, novas soluções, atendimento de diferentes nichos ou mesmo a criação de novos negócios (Tigre, 2014);
- **Defensiva:** empresas pouco atraídas pelo risco costumam adotar este tipo de estratégia, algumas vezes de forma involuntária e como reação à competitividade do mercado. A estratégia defensiva evita o pioneirismo, posicionamento adotado por empresas tradicionais. Embora a organização não se posicione de maneira pioneira, precisa responder às inovações disruptivas lançadas no mercado e realizam inovações incrementais (Tigre, 2014);
- **Imitativa:** estratégia marcada pela oferta de produtos análogos aos do seu concorrente. Pode ser adotada por organizações que atuam em mercados onde as lideranças não estão presentes. A tecnologia necessária nesse tipo de estratégia é baixa e de fácil obtenção, porém os produtos resultantes não proporcionam boas margens, por não ter diferenciação a ofertar ao seu cliente (Tigre, 2014);

- **Dependente:** este tipo de estratégia envolve uma relação de subordinação em relação à outras empresas ou clientes, pois as inovações só ocorrem quando há solicitação explícita destes. Esta situação pode ocorrer em decorrência da exigência de clientes ou parceiros, como é o caso de produções terceirizadas, sistema de franquias ou subsidiárias (Tigre, 2014);
- **Tradicional:** os produtos praticamente não sofrem mudanças e, quando acontece inovações, elas são incrementais. Isso decorre da característica do mercado em que a organização está inserida ou pela falta de inovação da concorrência. As empresas com estratégia de inovação tradicionais atendem um público sensível ao preço e com grande demanda. (Tigre, 2014);
- **Oportunista:** neste tipo de estratégia, a organização explora oportunidades temporárias ou nichos específicos de mercado. Com o conhecimento do mercado, é possível encontrar oportunidades não exploradas e necessidades não atendidas e se posicionar para criar soluções que atendam essas lacunas (Tigre, 2014).

Os diferentes posicionamentos podem ser adotados de forma intuitiva ou involuntária pelas organizações, da mesma forma que as empresas caminham pelas estratégias, de acordo com a situação da empresa e o momento em que se encontra. A proposta das estratégias de inovação apresentadas é o fornecimento de parâmetros para que as organizações analisem sua situação e possam escolher a melhor atuação para o momento em que se encontra. (Tigre, 2014)

Além da determinação da estratégia de inovação que a organização adotará, é imprescindível a gestão desse processo. Para garantir que a gestão da inovação ocorra de forma satisfatória, é fundamental a implantação de uma sistemática, favorecendo o alcance de resultados mais eficientes, melhora a comunicação de equipes que precisam interagir para transformar uma ideia em inovação, facilita a coordenação das funções, garante o registro de informações e aprendizado e alinha inovações aos objetivos da empresa (Davila, Epstein & Shelton, 2007).

Davila, Epstein e Shelton (2007) esclarecem que a escolha e desenho do sistema de gestão da inovação varia de acordo com as características de cada organização, no entanto, é possível descrever este processo de forma geral como um fluxo, podendo ser representado no formato de funil, recebendo um grande fluxo de ideias que serão “filtradas” até que as mais apropriadas (dentro dos parâmetros definidos pela empresa) passem para o processo de desenvolvimento e/ou comercialização. A figura 1 ilustra este processo.

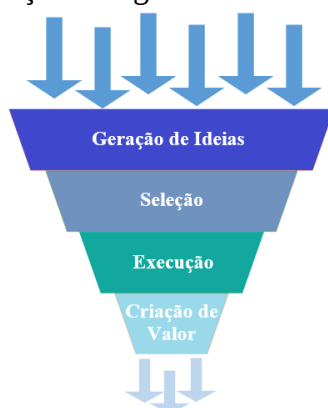


Figura 1 – Processo de Inovação

Adaptado de Davila, Epstein & Shelton (2007)

Na primeira etapa do processo, realiza-se o recebimento das ideias de inovação. Tidd e Bessant (2015) consideram que essas ideias não ocorrem de forma aleatória, são reflexo de um processo bem estruturado de fomento ao conhecimento. Entre as fontes de geração de inovação, encontram-se a pesquisa científica propriamente dita (desenvolvida externamente ou por setores de P&D das organizações), a observação das necessidades, mudanças e eventos no mundo, propagandas que ampliam necessidades, fatos inesperados ou inusitados, usuários dos produtos e serviços, recombinação de ideias e aplicações, projeção de cenários futuros, design dos produtos e, por fim, a inspiração. Para auxiliar nesta etapa, pode-se utilizar uma estrutura para exame das fontes de inovação, além de definir diferentes formatos de pesquisa.

Conforme as ideias avançam no processo, parte delas são rejeitadas, enquanto outras prosseguem na seleção. Neste momento, são tomadas decisões relacionadas à financiamento e investimentos e realizadas análises para verificar a viabilidade de execução das ideias. É preciso considerar também que a seleção de ideias envolve um processo de tomada de decisões, em um cenário de incertezas e complexidade frente à inovação. Para que o processo de seleção de ideias se aproxime do êxito, o investimento na aquisição de conhecimento na fase inicial auxilia a embasar a tomada de decisões e sua realização de forma mais segura (Davila, Epstein & Shelton, 2007; Tidd & Bessant, 2015).

Na execução das ideias inicia-se o processo de desenvolvimento dos produtos ou processos selecionados. Esta etapa envolve toda a estruturação dos recursos e equipes para que o projeto seja colocado em prática. No início da execução da ideia ainda existem incertezas, porém, conforme o projeto evolui essas incertezas se reduzem, tornando-se cada vez mais tangível e conectado com os fluxos futuros de mercado para sua implementação. A existência de um processo estruturado e bem delimitado é fator crucial para seu sucesso. São também realizados testes e o lançamento do produto para comercialização. (Tidd & Bessant, 2015).

A criação ou captura de valor reflete o retorno que os esforços em inovação trarão para as organizações. É por meio da criação de valor que o desempenho das inovações implantadas é medido, tratando-se, portanto, de uma etapa delicada, pois nem sempre os esforços em inovação trarão os resultados esperados e a empresa precisa estar preparada para encontrar este cenário (Tidd & Bessant, 2015).

Além da implantação de todo o processo de inovação, torna-se essencial a atenção e uso das informações geradas para o aprendizado da organização. Uma vez que nem toda inovação tem garantia absoluta de sucesso, analisar os resultados obtidos exercitando a aprendizagem e adaptação em meio a um ambiente de incertezas. As etapas configuram um ciclo de aprendizados que serve de propulsor para o aperfeiçoamento do sistema construído, a fim de se atingir a cada ciclo melhores resultados (Tidd & Bessant, 2015).

É possível identificar nesse processo de inovação a necessidade do uso de informações enquanto recurso, capaz de suportar as etapas de inovação mencionadas. Para um melhor aproveitamento, essas informações precisam ser trabalhadas e transformadas em inteligência, uma vez que esta propicia maior agilidade no processo de inovação, em especial nos processos de tomadas de decisões.

5. O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMO FERRAMENTA INFORMACIONAL

Nos dias atuais pode-se observar que os processos de inteligência estão cada vez mais enraizados dentro das organizações e se tornam cada vez mais indispensáveis em diversos aspectos, sejam eles ligados aos ambientes internos ou externos das organizações. A

inteligência organizacional tem ajudado empresas a mapear processos, aperfeiçoar rotinas, prospectar mercados e desenvolver estratégias para que se alcance melhores resultados dentre tantas outras aplicações.

Segundo Nascimento, Valentim e Cabero (2016, p. 23) o processo de inteligência organizacional se torna importante quando uma organização reconhece o potencial estratégico oferecido pelas informações e conhecimentos, também ressalta que a inteligência organizacional é alimentada pela necessidade de informação.

O processo de inteligência pode atuar como ferramenta para a construção do conhecimento e sua respectiva disseminação dentro dos ambientes organizacionais, criando e promovendo rotas de comunicação, troca e análise de informações dentro de entidades, favorecendo assim a reformulação de processos falhos, mudanças nas estratégias e adequações necessárias para que se consiga alcançar de maneira mais eficiente os objetivos desejados. É possível assim a criação de um ambiente mais colaborativo, aumentando a compreensão e impactos que determinadas ações realizadas por um departamento causam em outro, auxiliando as organizações na compreensão do cenário em que estão inseridas e oferecendo bases para a formulação de estratégias adotadas para que as sejam alcançadas as metas e objetivos idealizados.

Sabendo da importância e benefícios proporcionados pelos processos ligados a inteligência organizacional, parte-se para a construção e aplicações desse processo. É de suma importância ressaltar que esse não é um processo pré definido, com fases estabelecidas e imutáveis, mas sim um conceito aplicado de como buscar e tratar a informação desejada e utilizá-la para apoio à tomada de decisões. Existem algumas etapas que devem ser trabalhadas de maneiras sistematizadas para o alcance de bons resultados.

Nesse sentido, será considerado as atividades básicas de inteligências propostas por Jorge (2017). A figura 2 demonstra as quatro atividades que são responsáveis por gerar inteligência no contexto das organizações.

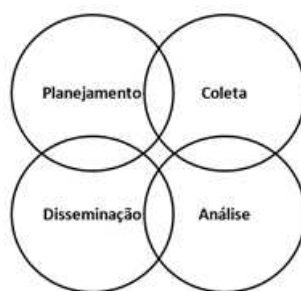


Figura 2: Atividades básicas para inteligência.

Fonte: Jorge (2017, p. 103).

A primeira atividade consiste em realizar todos os processos de planejamento para realizar o processo de inteligência. Nesse momento analisa-se a necessidade de inteligência, recurso disponíveis na organização, possíveis fontes informacionais e demais importantes aspectos que dão sustentação para o processo de inteligência. Após definir todo o planejamento torna-se importante realizar o processo de coleta de informações, bem como monitorar as fontes coletadas para possíveis atualização das mesmas. É importante nesse processo garantir a relevância e confiabilidade das informações/dados coletados, uma vez que existem diversas formas de obtenção dos mesmos. Após a coleta dos dados é realizada a análise, um processo

que visa realizar tratativas de dados e informações, sejam eles do ambiente interno ou externo. A análise de dados tem por finalidade construir um produto ou serviço de inteligência para que o mesmo atenda toda a demanda estipulada na atividade de planejamento. Com isso, torna-se importante que os produtos e serviços de inteligência sejam construídos de maneira que permitam a sua disseminação, ou seja, dentro de um suporte que possa ser disseminado para toda a organização (Jorge, 2017).

Trabalhar a inteligência organizacional promove um maior entendimento das situações e processos internos por parte dos agentes organizacionais, também os capacita e fornece ferramentas para que consigam lidar com situações inesperadas e adversas de forma mais concisas e seguras, aumentando a assertividade e otimizando o tempo de execução de tarefas. Com isso, a inteligência proporciona a promoção e troca de conhecimentos entre agentes de diferentes áreas, aumentando e enriquecendo a organização.

Dessa maneira, cabe a organização construir uma cultura que valorize a análise e monitoramento das informações para a construção do conhecimento. Entretanto, ressalta-se que, muitas vezes a construção da cultura e dos processos demandam um bom tempo de adaptação e transição, sendo que este período pode ser conturbado. Sendo assim, torna-se fundamental considerar o conhecimento enquanto recurso organizacional, para então, compreender a sua importância enquanto vetor organizacional capaz de proporcionar inovação e competitividade.

6. CONHECIMENTO ENQUANTO RECURSO ORGANIZACIONAL

O conhecimento é produto e processo que depende do ser humano, sendo esta premissa fundamental, uma vez que todos os indivíduos organizacionais possuem diferentes necessidades de informação e conhecimento para desenvolverem suas atividades (Valentim & Gelinski, 2005). O conhecimento tem sido tratado como recurso capaz de fazer com que as organizações tenham um valor competitivo, e com isso surgiu a preocupação em como gerencia-lo de forma assertiva. Nesse sentido, as organizações passaram a realizar a Gestão do Conhecimento (GC).

A GC considera três diferentes tipos de conhecimentos que estão dentro das organizações. O conhecimento tácito, ou seja, aquele conhecimento que está na mente do indivíduo, decorrente do saber prático de um determinado assunto, acrescentando convicções, crenças e outros que estão ligados a personalidade de quem o detém, o conhecimento que o indivíduo obtém ao longo da vida. Em contrapartida, o conhecimento explícito é o conhecimento que está registrado em algum suporte, como livros, vídeos e demais elementos que podem ser acessados por qualquer outro sujeito. Enquanto isso, o conhecimento estratégico é resultado da integração dos conhecimentos explícito e tácito, que são formados do ponto de partida das informações, agregando o conhecimento de especialistas (Miranda, 1999; Nonaka & Takeuchi, 1997).

Para a construção de novos conhecimentos estratégicos torna-se necessário a utilização do processo de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi, (1997), conforme pode ser visualizado na figura 3. Observa-se que a figura demonstra as conversões de conhecimento tácito para explícito. A construção de um novo conhecimento perpassa pela externalização dos conhecimentos tácitos dos outros sujeitos organizacionais, sendo que o indivíduo ao receber esses conhecimentos tácitos combina (com os seus próprios conhecimentos tácitos) e internaliza já no formato de um novo conhecimento.



Figura 3: Processo de Conversão de conhecimento

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997, p. 71).

Esse novo conhecimento passa a ser socializado pelo indivíduo para que todos os sujeitos organizacionais possam ter acesso. Com isso, cabe a GC construir estratégias, métodos e atividades que possa auxiliar a geração, compartilhamento e uso desses conhecimentos enquanto recursos organizacionais (Jorge, 2017). Moresi (2001) corrobora com esse apontamento e menciona a GC como um agrupamento de atividades que tem como objetivo controlar e desenvolver todo o tipo de conhecimento nas organizações.

A GC propicia para as empresas o entrosamento das equipes de trabalho, suporte à tomada de decisão que, com o decorrer do processo, fica mais assertiva e traz mais ganhos para a empresa, como redução no processo de produção, elevação do pensamento estratégico, e com isso redução de custos e o aumento de inovações em vários contextos. Todos esses ganhos geram uma maior competitividade e traz para as organizações um melhor posicionamento de mercado.

Evidencia-se assim que a GC está diretamente ligada ao capital humano da empresa, pois as pessoas partilham informações para a geração de conhecimento e os aplicam nos processos organizacionais. Com isso, torna-se importante adotar modelos norteadores que auxiliem sistematicamente todo o processo de construção e gestão do conhecimento. Nesse sentido, Jorge (2017) construiu um modelo de Gestão de Conhecimento baseado em três atividades básicas (figura 4), sendo estas atividades concebidas de forma a nortear as atividades de construção e gestão de conhecimento nas organizações.

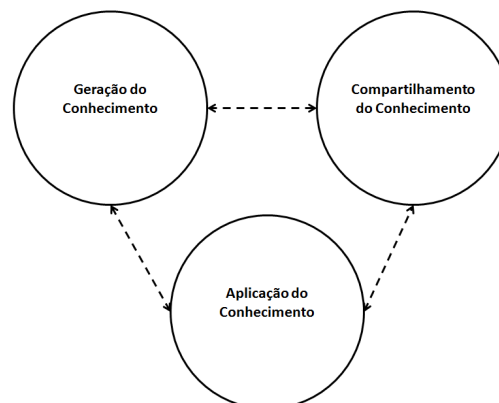


Figura 4: Atividades básicas para gestão do conhecimento.

Fonte: Jorge (2017, p. 60).

Essas atividades básicas proporcionam direção para que as organizações possam construir dentro de seus processo e atividades existentes, maneiras para a geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento. É fundamental que cada organização considere sua área de atuação, cultura, e recursos disponíveis para realizarem a GC, uma vez que estes componentes proporcionam grandes impactos na realização das atividades básicas supracitadas.

7. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INTELIGÊNCIA NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO DAS *STARTUPS*

Compreender as *startups* como importantes organizações para a construção de inovações torna-se fundamental para a presente discussão. Outro ponto que merece destaque é a percepção de que os conhecimentos e as inteligências estão inseridos nesses universos, entretanto, muitas vezes não são percebidos, fazendo com que sua gestão não exista.

Nesse sentido, é importante compreender como o conhecimento e a inteligência se relacionam no processo de inovação, bem como pode proporcionar uma maior competitividade organizacional. Destaca-se que esses recursos necessitam ser gerenciados de forma a estarem disponíveis de maneira plena nos momentos que forem necessários.

Para tanto, Jorge (2017) apresenta as atividades básicas da Gestão do Conhecimento (GC) e do processo de inteligência. O autor aponta que a GC possui três atividades básicas que dão suporte para a gestão do conhecimento: geração do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e a sua aplicação. Evidencia-se que essas atividades são realizadas por meio de processos, e estratégias das empresas para que as mesmas sejam efetuadas no contexto das organizações, considerando assim, o ambiente interno.

Com isso, considera-se a geração de conhecimento o movimento de construir estratégias para que os sujeitos organizacionais sejam capazes de externalizar o seu conhecimento tácito e com isso, tornar esse conhecimento acessível a todos, para que possa ser compartilhado a um grande número de sujeitos na organização. No momento em que o conhecimento é gerado e compartilhado, cabe a organização valorizar a sua aplicação, para tanto, torna-se necessário o desenvolvimento de uma cultura que valorize esse movimento.

No mesmo sentido a inteligência enquanto processo ocorre por meio de suas atividades básicas: planejamento, coleta, análise e disseminação. Observa-se que, assim como as atividades do conhecimento, essas atividades de inteligência proporcionam um melhor aproveitamento das informações das variáveis que se encontram no ambiente externo (Jorge, 2017).

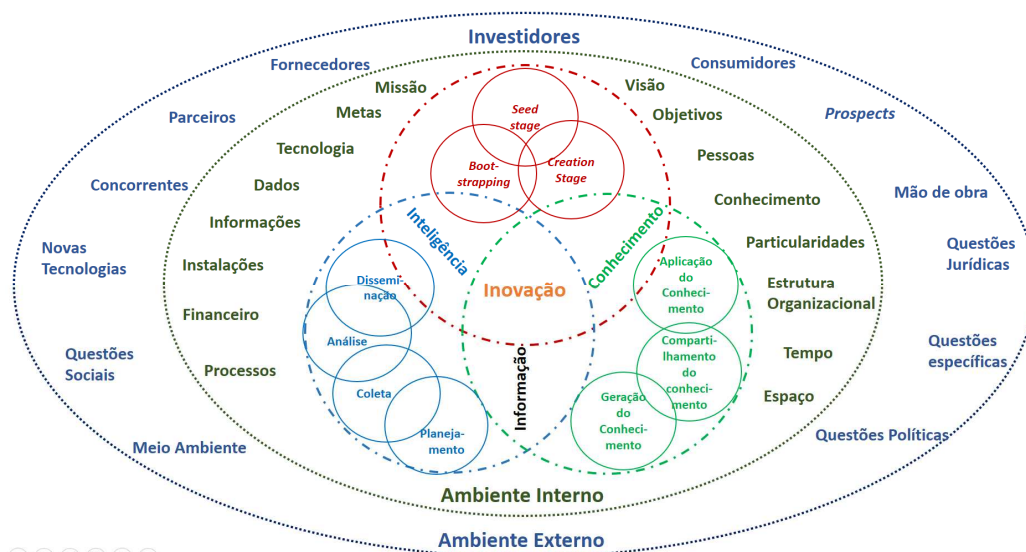


Figura 5: Ambiente organizacional da startup e as suas relações com GC e o processo de inteligência.

Fonte: Adaptado de Jorge (2017).

Nesse sentido, a organização passa a desenvolver estratégias para dar sustentação às atividades básicas de inteligência. Com o desenvolvimento de uma cultura que valorize a vinda de informações do ambiente externo, fazendo com que o planejamento dessas demandas aconteçam de maneira natural, define-se informações fundamentais para a contextualização da construção de inteligência, como quem está demandando a inteligência, motivo para construção da inteligência, objetivo para o uso da inteligência, dentre outras importantes delimitações que envolvem o contexto da inteligência demandada. Suportada pelas informações do contexto da inteligência torna-se possível realizar a coleta de informações do ambiente externo e, devido à sua importância, é fundamental envolver as pessoas nesta atividade, pois as pessoas possuem diferentes percepções quanto às informações externas.

Em posse das informações coletadas, cabe a realização das análises destas e com isso, a construção de inteligências no formato em que todos que acessarem (em especial quem demandou) possam compreender. Nesse momento ocorre a lapidação das informações coletadas, bem como a junção destas, transformando assim informações desconectadas em inteligência. É importante mencionar que nesse momento ocorre o registro dessa inteligência em algum suporte capaz de ser compreendido pelos sujeitos organizacionais. A última etapa consiste em disseminar a inteligência para todos que compõem a organização, entretanto, torna-se fundamental coloca-las em um suporte acessível e compreensivo para todos.

Na medida que se considera as variáveis do ambiente externo das *startups*, as importantes informações que passam a ser transformadas em inteligência e os conhecimentos incutidos nas variáveis encontradas no ambiente interno, é possível seu uso de maneira estratégica e intensa. Com isso, a organização compreende as variáveis e comportamento do seu ambiente interno, por meio do conhecimento. Consequentemente a inteligência propicia o acompanhamento de comportamentos e perspectivas do ambiente externo que são capazes de influenciar os processos, em especial de inovação, das *startups*.

Como resultado de todo o processo, ou seja, a junção entre conhecimento, informação e as fases do processo de *startup*, o resultado é a inovação, que quando suportada por inteligência e conhecimento passa a ser mais consistente e com maior aderência às demandas do ambiente externo.

CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Evidenciou-se a importância do uso do conhecimento e da inteligência enquanto recursos no contexto das inovações nas *startups*. Entretanto, torna-se importante gerencia-los de maneira sistêmica e relacionada às múltiplas variáveis em que as *startups* estão inseridas.

Jorge (2017) apresenta atividades básicas para a Gestão do Conhecimento (GC) e Inteligência, porém, torna-se fundamental que as organizações construam estratégias para a realização dessas atividades. Existem diversas variáveis e processos atrelados a cada segmento de atuação das organizações, bem como particularidades de cada empresa.

Ao observar essas condições, torna-se necessário compreender o universo da organização para a construção de estratégias de GC e inteligência. Dessa maneira pode-se compreender a construção em três diferentes perspectivas (figura 6), a primeira, proposta por Jorge (2017) com suas atividades básicas de GC e inteligência.

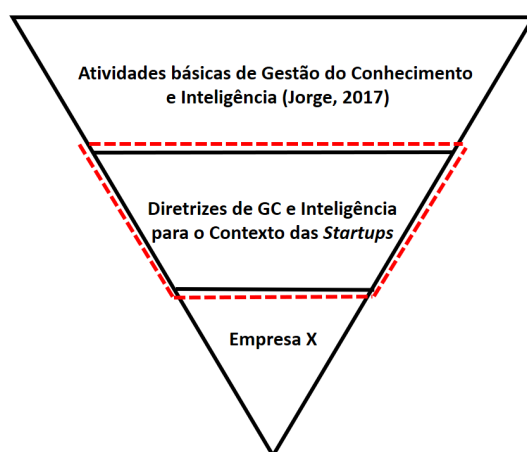


Figura 6: As três Perspectivas da Gestão do Conhecimento e Inteligência no contexto das empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A segunda perspectiva, foco da presente pesquisa, considera o segmento em que as organizações atuam, ou seja, seus processos, variáveis e demais componentes universais para as empresas do mesmo segmento. Enquanto isso a terceira perspectiva considera as atividades básicas de GC e inteligência de Jorge (2017), as estratégias propostas para o segmento, ou seja, a segunda perspectiva, e aplica dentro das variáveis da empresa, considerando assim seus recursos, limitações de demais aspectos capazes de alterar a aplicação da GC e inteligência em seu contexto.

A proposta das diretrizes construídas na presente pesquisa consiste em auxiliar as empresas que se enquadram como *startups* a gerenciarem o conhecimento e a inteligência e usar estes como importantes balizadores dos seus processos de inovação. Nesse sentido, a presente pesquisa com base nas atividades básicas de GC e inteligência de Jorge (2017) construiu diretrizes para o segundo nível, conforme pode ser observado na figura 6, e com isso, espera-se que estas diretrizes possam ser aplicadas pelas *startups* considerando seus recursos, limitações e demais particularidades.

DIRETRIZES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	
ATIVIDADES	
Geração do Conhecimento	- Compartilhamento das estratégias organizacionais da <i>startup</i> de curto, médio e longo prazo, com isso, os colaboradores passam a construir conhecimentos alinhados às estratégias da organização; - Disponibilização de espaço informal para troca de conhecimentos e informações; - Valorização da empresa para troca de conhecimentos e informações entre os colaboradores, independentemente de sua área; - Construção de equipes interdisciplinares, ou seja, equipes de várias áreas da empresa para debater situações, problemas e oportunidades apresentadas; - Mapeamento de capacidades e habilidades dos colaboradores da empresa; - Valorização e bonificação para os colaboradores quanto ao conhecimento construído; - Outros pontos não abordados, mas que favoreçam a geração de conhecimento.
Compartilhamento do Conhecimento	- Institucionalizar momentos pontuais, podendo ser eventos, treinamentos, palestras entre outros, para que os colaboradores possam compartilhar os conhecimentos construídos; - Adoção ou construção de tecnologia da informação para proporcionar suporte e auxiliar o compartilhamento de conhecimento de maneira ampla; - Valorização e bonificação para os colaboradores quanto ao conhecimento compartilhado; - Outros pontos não abordados, mas que favoreçam o compartilhamento de conhecimento.
Aplicação do Conhecimento	- Construir estratégias que visam valorizar a aplicação e registro dos resultados dos conhecimentos gerados e aplicados pelos colaboradores; - Valorização e bonificação para os colaboradores quanto ao conhecimento aplicado; - Outros pontos não abordados, mas que favoreçam a aplicação de conhecimento.
DIRETRIZES DE INTELIGÊNCIA	
ATIVIDADES	
Planejamento	- Compartilhamento das estratégias de mercado da <i>startup</i> de curto, médio e longo prazo, com isso, os colaboradores passam a construir inteligência alinhadas as estratégias de mercado da organização; - Construção de equipes interdisciplinares, ou seja, equipes de várias áreas da empresa para debater situações, problemas, oportunidades apresentadas e demandas de inteligência da empresa; - Mapeamento de fontes de informações e conhecimentos externos utilizadas pelos colaboradores da empresa; - Valorização e bonificação para os colaboradores na indicação de fontes de informações e conhecimentos; - Elaboração de planos de inteligência alinhando todas as áreas da empresa; - Outros pontos não abordados, mas que favoreçam o planejamento no processo de inteligência.
Coleta	- Elaboração de estratégia e bonificação para os colaboradores que coletarem informações de acordo com o plano de inteligência da empresa; - Construção de repositório devidamente agrupado para armazenamento das informações coletadas; nota-se que nesse momento o grupo responsável pela construção da empresa avalia a pertinência da informação coletada; - Outros pontos não abordados, mas que favoreçam a coleta no processo de inteligência.
Análise	- Avaliação e relação das informações coletadas frente ao plano construído de inteligência; - Criação de produtos e serviços de inteligência para os demandantes da inteligência; - Validação da construção com sujeitos de várias áreas; - Outros pontos não abordados, mas que favoreçam o planejamento no processo de inteligência.
Disseminação	- Institucionalizar a disseminação da inteligência construída, fazendo com que após o seu uso seja também disseminado os resultados com o seu uso; - Adoção ou construção de tecnologia da informação para proporcionar suporte e auxiliar a disseminação da inteligência; - Outros pontos não abordados, mas que favoreçam o compartilhamento de conhecimento.

Quadro 1 – Diretrizes para Gestão do Conhecimento e Inteligência para Startups.

Fonte: Construído pelos autores.

Observa-se que as diretrizes mencionadas no quadro 1 tornam as atividades de Jorge (2017) mais tangíveis para as *startups*, entretanto, para a sua efetiva aplicação, torna-se necessário alinhar estas diretrizes com a disponibilidade de recursos e foco das organizações. É importante mencionar que o universo das *startups* é composto por colaboradores com pouca idade e com isso, além do desafio da GC e inteligência, essas empresas precisam construir estratégias capazes de proporcionar engajamento de seus colaboradores.

Nesse sentido, a pesquisa aqui apresentada sugere como objeto de pesquisas futuras a aplicação do processo de gamificação nesse universo. Jorge e Sutton (2016) afirmam que todas as gerações cresceram engajadas por algum tipo de game, e com isso, gamificar as atividades das organizações, em especial no contexto das *startups* pode ser estratégica, afinal, a gamificação pode proporcionar suporte para as diretrizes de GC e Inteligência.

Recomenda-se também a realização de pesquisas aplicadas com o intuito de compreender o comportamento das *startups* frente aos temas abordados pela presente pesquisa, e com isso, comprovar a importância e potencialidade da inteligência e do conhecimento enquanto recurso para o processo de inovação no contexto das *startups*.

REFERÊNCIAS

- Brasil. (2019). Lei Complementar nº 167, de 24 de abril de 2019. Dispõe sobre a Empresa Simples de Crédito (ESC) e altera a Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998 (Lei de Lavagem de Dinheiro), a Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Lei do Simples Nacional), para regulamentar a ESC e instituir o Inova Simples. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF. PLP 420/2014.
- Choo, C. W. (2003). A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo.
- Davila, T.; Epstein, M. J.; Shelton, R. (2007). As regras da Inovação. Porto Alegre: Bookman.
- De Negri, F. (2018). Novos caminhos para a inovação no Brasil. Washington, DC: Wilson Center.
- Dubini, P. (1998). The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies. Journal of Business Venturing, (4) 1, 1989. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90031-1).
- Fonseca, G. F. (2019). Tudo que você precisa saber sobre startups unicórnio. Disponível em: <https://blog.cedrotech.com/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-startups-unicornio/>.
- Francis, D. & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. Technovation, (25) 3. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>.
- Freeman, C. e Soete, L. (1997) The Economics of Industrial Innovation (3). Cambridge: The MIT Press.
- Giardino, C. et al. (2014). What do we know about software development in startups? IEEE Software, Canada, (31) 5. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/6898758/>.
- Hashimoto, M. (2006). Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo, Saraiva.
- Jorge, C.F.B. & Sutton, M.J. (2016), Games como estratégia na construção e gestão do conhecimento no contexto da inteligência organizacional, Perspectivas em Gestão e Conhecimento, (6) 1. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/viewFile/27378/14775>.

- Jorge, C.F.B. (2017). Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de Inteligência em organizações complexas: uma análise teórico prática em múltiplas organizações. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2006). Metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- Miranda, R. C. D. R. (1999). O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. *Ciência da informação*, 28(3), 286-292. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651999000300006&script=sci_arttext&lng=pt.
- Moresi, E. A. D. (2001). Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da informação*, 30(2), 35-46. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652001000200006&script=sci_arttext.
- Nascimento N. M; Santos J. C; Valentim M. L. P; Cabero M. M. M, (2016). O Estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais (2016). Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5329355.pdf>.
- Nassif, V. M. J., Andreassi, T. & Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Revista de Administração e Inovação*, (8), 3. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79225>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.
- OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (Org.). Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: Finep, 2005. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>.
- Rezende, L. P. F. (2012). Inovação Tecnológica e a funcionalidade do sistema financeiro – Uma análise de balanço patrimonial dos bancos do Brasil. Belo Horizonte. 2012. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/AMSA8V8PBD/luiz_paulo_resende_24_02_2012.pdf?sequence=1.
- Salamzadeh, A.; KawamoritaKesim, H. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. In 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Aidin_Salamzadeh/publication/281293944_Startup_Companies-Life_Cycle_and_Challenges/links/55e08c1308aeb1a7cc496c9/Startup-Companies-Life-Cycle-and-Challenges.pdf.
- Silva, E. (2018). O conhecimento científico no contexto de sistemas nacionais de inovação: análise de políticas públicas e indicadores de inovação. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/silva_e_do_mar.pdf.
- Tidd, J.; Bessant, J. (2015). Gestão da Inovação. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Tigre, P. B (2014). Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Valentim, M. L. P., & Gelinski, J. V. V. (2005). Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. *Informação & Sociedade*, 15(2). Disponível em: https://brapci.inf.br/repositorio/2010/11/pdf_1d64de8f49_0012975.pdf.
- Xavier, W. G & Cancellier, (2008). E. L. P. L. Atividades de monitoramento em empresas de startup de base tecnológica na indústria do turismo. *Análise*, (19). Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/face/article/view/5728/4159>.