

Elizandra Machado

**PLANO DE NEGÓCIOS: UMA ABORDAGEM BASEADA NA  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr.<sup>a</sup>

Co-orientador: Prof. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, Dr.

Florianópolis  
2012

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da  
Universidade Federal de Santa Catarina

M149p Machado, Elizandra

Plano de negócios [dissertação] : uma abordagem baseada na gestão do conhecimento / Elizandra Machado ; orientadora, Ana Maria Bencxiveni Franzoni. - Florianópolis, SC, 2012.  
110 p.: il., grafs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Gestão do conhecimento. 2. Empreendedorismo. 3. Negócios - Planejamento. 4. Empreendimentos. I. Franzoni, Ana Maria Bencxiveni. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. III. Título.

CDU 659.2

Elizandra Machado

## **PLANO DE NEGÓCIOS: UMA ABORDAGEM BASEADA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de Fevereiro de 2012.

---

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.  
Coordenador do Curso

### **Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Neri Dos Santos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico esta dissertação aos meus familiares, amigos e principalmente ao meu esposo Neimar que de uma forma ou outra me apoiaram em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me dar saúde e força para chegar até o final desta etapa. Aos meus pais Nelson e Maria, por todo amor, compreensão e carinho. Ao meu esposo Neimar, pelo amor e grande incentivo, por meio de seu apoio incondicional.

Aos meus irmãos Sandra, Alex e demais familiares, que souberam compreender minhas necessidades e estiveram presentes apoiando meu pai e minha mãe durante minha ausência.

Em especial a minha orientadora Professora Ana Maria Benciveni Franzoni, pela oportunidade de me aceitar como orientanda, a qual sempre esteve presente no desenvolvimento da dissertação e em vários momentos do mestrado. Também ao meu co-orientador, o Professor Fernando Álvaro Ostuni Gauthier. Sou grata também aos professores Édis Mafra Lapolli, Neri dos Santos, Paulo Mauricio Selig e demais professores do PPGE GC.

Gostaria de agradecer pelas contribuições da banca, composta pelos professores Pedro Antônio de Melo, Neri dos Santos e Édis Mafra Lapolli. Suas observações contribuíram efetivamente para o fechamento desta pesquisa.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES pelo incentivo financeiro concedido por meio de bolsa de estudo.

Aos amigos da secretaria do PPGE GC Nathana Floriani, Michele Borges, Airton José Santos e Giselle Dellome. Destaco um agradecimento em especial a Rosimeri Maria de Souza do PPGE P, que sempre me ajudou e motivou nesta fase de estudos em Florianópolis.

E por fim, agradeço a todos meus amigos do PPGE GC e aos grupos de pesquisas, principalmente, o Meta Empreendedora, que foram fundamentais para minha formação. Gostaria de poder retribuir o esforço e o carinho a cada um de vocês.

Vencer é o que importa. O resto é  
consequência.

(Ayrton Senna)

Conhecimento é o único recurso  
econômico que faz sentido.

(Peter Drucker)

## RESUMO

MACHADO, Elizandra. **PLANO DE NEGÓCIOS: UMA ABORDAGEM BASEADA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**. 2012. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC. Florianópolis/SC.

As organizações estão passando por constantes transformações e gradualmente incorporando elementos da sociedade do conhecimento. Tem-se observado que a mudança entre o contexto baseado na era industrial e o da sociedade do conhecimento não é muito simples. Considerando-se que a criação de um novo empreendimento é precedida por um Plano de Negócio e que neste momento a organização ainda está menos sujeita a padrões e a uma cultura arraigada, é oportuno incorporar elementos da Gestão do Conhecimento (GC) já nesta fase. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo geral evidenciar a importância da incorporação da GC na elaboração de Planos de Negócios. A pesquisa classifica-se como aplicada, qualitativa, bibliográfica e exploratória. Para o alcance dos objetivos propostos, o procedimento metodológico contempla as seguintes etapas: referencial teórico, no qual são abordados conceitos de Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Planos de Negócios e são extraídos os aspectos que evidenciam a importância da GC em Planos de Negócios; comprovação, feita com especialistas (gestores de empresas, consultores organizacionais e professores universitários) para buscar a concordância, ou não, com os aspectos encontrados; e análise dos dados da pesquisa. A partir da literatura, foram identificados 15 aspectos que evidenciam a importância da GC em Planos de Negócios, os quais foram submetidos para comprovação dos especialistas. Houve a concordância da maioria dos especialistas evidenciando a importância da inclusão da GC na elaboração de Planos de Negócios. Nesse contexto, a presente dissertação contribui com uma nova visão de Planos de Negócios na sociedade do conhecimento, em que o empreendedor terá a oportunidade de adotar novas formas de gerir o conhecimento em seu futuro empreendimento.

**Palavras chaves:** Gestão do Conhecimento; Empreendedorismo; Planos de Negócios; Criação de novo empreendimento.

## ABSTRACT

MACHADO, Elizandra. **PLANO DE NEGÓCIOS: UMA ABORDAGEM BASEADA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO.** 2012. 109f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC. Florianópolis/SC.

Organizations are in constant transformation and gradually incorporating elements of the knowledge society. Has been observed that the change between the context based on the industrial era and the knowledge society is not simple. Considering that the creation of a new venture is preceded by a the Business Plan and that at this moment the organization is still less subject to standards and to an ingrained culture, it is appropriate to incorporate elements of Knowledge Management (KM) at this stage. Thus, this research aims to highlight the importance of incorporating KM in the preparation of Business Plans. The survey is classified as applied, qualitative, bibliographic, and exploratory. To achieve the proposed objectives, the methodological procedure includes the following steps: theoretical framework in which the concepts of Knowledge Management, Entrepreneurship and Business Plans are convered and there are extracted the points that highlight the importance of KM in Business Plans; confirmation, made with experts (business managers, organizational consultants and academics) to seek agreement (or not) with the found aspects; and analysis of research data. From the literature were identified 15 points that highlight the importance of KM in Business Plans, which were submitted to experts. Was found an agreement from most experts, highlighting the importance of inclusion of KM in the preparation of Business Plans. In this context, this research contributes with a new vision of Business Plan in the knowledge society, in which the entrepreneur will have the opportunity to adopt new ways of managing knowledge in their future endeavor.

**Keywords:** Knowledge Management; Entrepreneurship; Business Plans; Creation of new ventures.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de publicações por ano de Gestão do Conhecimento .....	28
Figura 2 - Quatro modos de conversão do conhecimento.....	32
Figura 3-Alinhamento básico de estratégias de GC e estratégias de negócio.....	37
Figura 4 - Estrutura da pesquisa.....	50
Figura 5-Triangulação de especialistas .....	52
Figura 6 - Número de publicações de Planos de Negócios por ano base de dados <i>Scopus</i> .....	54
Figura 7 - Publicações por ano de Planos de Negócios relacionados com a Gestão do Conhecimento da base dados <i>Scopus</i> .....	54
Figura 8- Pessoas, processos e tecnologias e seus componentes .....	57
Figura 9 - Pessoas, processos e tecnologias de gestão precisam ser definidos já na elaboração de Planos de Negócios.....	71
Figura 10 – Na missão da empresa deve constar aspectos de criação, disseminação, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento .....	72
Figura 11 - No Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas .....	73
Figura 12 - Na concepção da empresa deve ser planejada a Gestão do Conhecimento, bem como as tecnologias de gestão eficientes para atender às necessidades das pessoas e os processos.....	74
Figura 13 - Os processos e as tecnologias devem atender as necessidades da empresa para capturar e armazenar o conhecimento organizacional	76
Figura 14 - Os processos organizacionais devem ser planejados estrategicamente para suportar a Gestão do Conhecimento organizacional.....	77
Figura 15 - Os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa.....	78
Figura 16 - Na definição do negócio (modelo de negócio) é necessário analisar as pessoas e seus conhecimentos, bem como os processos organizacionais e as tecnologias .....	79
Figura 17 - Nos objetivos da empresa deve existir objetivos ligados a Gestão do Conhecimento .....	80

Figura 18 - Sobre os objetivos da Gestão do Conhecimento devem incentivar as pessoas a criar, compartilhar, disseminar, utilizar, reutilizar o conhecimento .....	81
Figura 19 - No Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada a estratégia da empresa .....	82
Figura 20 - As estratégias devem contemplar as pessoas, processos e tecnologias.....	83
Figura 21 - No tópico relativo ao investimento no Plano de Negócio é necessário investir nos aspectos tangíveis e intangíveis que são pessoas, marca, ou seja, capital intelectual.....	85
Figura 22 - Sobre planejar uma nova empresa com o tema Gestão do conhecimento .....	86
Figura 23 - A maturidade da empresa em relação à gestão de conhecimento organizacional.....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de conhecimentos .....	31
Quadro 2 - Fatores que influenciam a seleção de uma Estratégia de Gestão do Conhecimento .....	35
Quadro 3 - FCSs para Desenvolvimento de Estratégias de Gestão do conhecimento .....	36
Quadro 4 - Conceitos de Planos de Negócios .....	43
Quadro 5 - Modelo de Plano de Negócio.....	44
Quadro 6 - Modelo de Plano de Negócio para empresa de Base Tecnológica.....	45
Quadro 7- Modelo de Plano de Negócio.....	46
Quadro 8 - Organizações dos especialistas .....	50
Quadro 9 - Relação dos especialistas com o tema Gestão do Conhecimento .....	60
Quadro 10 - A prática da Gestão do Conhecimento dos especialistas	62
Quadro 11 - Uso da Gestão do Conhecimento nas empresas dos especialistas.....	64
Quadro 12 - Relação dos especialistas com o tema Planos de Negócios .....	66
Quadro 13 - O uso de Planos de Negócios nas empresas dos especialistas.....	68

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Familiaridade com o tema Gestão do Conhecimento.....	63
Tabela 2 - Familiaridade com o tema Plano de Negócio.....	68
Tabela 3 - Pessoas, processos e tecnologias de gestão precisam ser definidos já na elaboração de Planos de Negócios.....	70
Tabela 4 - Na missão da empresa deve constar aspectos de criação, disseminação, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento .....	71
Tabela 5 - No Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas.....	73
Tabela 6 - Na concepção da empresa deve ser planejada a Gestão do Conhecimento, bem como as tecnologias de gestão eficientes para atender às necessidades das pessoas e os processos.....	74
Tabela 7 - Os processos e as tecnologias devem atender as necessidades da empresa para capturar e armazenar o conhecimento organizacional	75
Tabela 8 - Os processos organizacionais devem ser planejados estrategicamente para suportar a Gestão do Conhecimento organizacional .....	77
Tabela 9 - Os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa.....	78
Tabela 10 - Na definição do negócio (modelo de negócio) é necessário analisar as pessoas e seus conhecimentos, bem como os processos organizacionais e as tecnologias.....	79
Tabela 11 - Nos objetivos da empresa deve existir objetivos ligados a Gestão do Conhecimento .....	80
Tabela 12 - Os objetivos da Gestão do Conhecimento devem incentivar as pessoas a criar, compartilhar, disseminar, utilizar, reutilizar o conhecimento .....	81
Tabela 13 - No Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada a estratégia da empresa.....	82
Tabela 14 - As estratégias devem contemplar as pessoas, processos e tecnologias.....	83
Tabela 15 - No tópico relativo ao investimento no Plano de Negócio é necessário investir nos aspectos tangíveis e intangíveis que são pessoas, marca, ou seja, capital intelectual.....	84

Tabela 16 - Planejar uma nova empresa com o tema gestão do Conhecimento .....	85
Tabela 17 - Maturidade da empresa em relação à gestão de conhecimento organizacional.....	86

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia  
ALI - Programa Agentes Locais  
*APO - Asian Productivity Organization*  
*BI - Business Intelligence*  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CE - Capital Estrutural  
CH - Capital Humano  
*CKO - Chief Knowledge Officer*  
CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
FAPESC - Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina  
FCSs - Fatores Críticos de Sucesso  
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos  
GC - Gestão do Conhecimento  
*GEM - Global Entrepreneurship Monitor*  
MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia  
MEI - Mobilização Empresarial pela Inovação  
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas  
T&D - Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	19
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO .....	22
1.2.1	Objetivo Geral .....	22
1.2.2	Objetivos Específicos.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO.....	22
1.4	ADERÊNCIA AO OBJETO DE PESQUISA DO PROGRAMA .....	24
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	25
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
2.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
2.1.1	Criação e compartilhamento do conhecimento.....	31
2.1.2	Estratégias da Gestão do Conhecimento .....	34
2.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CAPITAL INTELECTUAL .....	38
2.3	EMPREENDEDORISMO.....	39
2.4	PLANOS DE NEGÓCIOS .....	42
2.4.1	Modelos de Planos de Negócios .....	44
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>49</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	49
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	50
3.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	51
3.3.1	Revisão Sistemática .....	52
3.3.1.1	Coleta de dados .....	53
3.3.1.2	Análise dos dados .....	53
3.3.1.3	Síntese dos dados .....	56
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
4.1	GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PLANOS DE NEGÓCIOS .....	57
4.1.1	Abordagens da Gestão do Conhecimento nos Planos de Negócios .....	58
4.2	RESULTADOS DA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	60
4.2.1	Familiaridade dos participantes com o tema Gestão do Conhecimento.....	60
4.2.2	Familiaridade dos participantes com o tema Plano de Negócio.....	66
4.3	RESULTADOS DOS CONTEÚDOS DO QUESTIONÁRIO.....	70

<b>4.3.1</b>	<b>Pessoas, processos e tecnologias de gestão precisam ser definidos já na elaboração de Planos de Negócios.....</b>	<b>70</b>
<b>4.3.2</b>	<b>No Plano de Negócio a empresa deve ter na missão aspectos de criação, disseminação, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento.....</b>	<b>71</b>
<b>4.3.3</b>	<b>No Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas, pois são elas que possuem o conhecimento como fator de produção e gerador de riqueza.....</b>	<b>72</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Na concepção da empresa deve ser planejada a Gestão do Conhecimento, bem como as tecnologias de gestão eficientes para atender às necessidades das pessoas e os processos.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Os processos e as tecnologias devem atender as necessidades da empresa para capturar e armazenar o conhecimento organizacional.....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Os processos organizacionais devem ser planejados estrategicamente para suportar à Gestão do Conhecimento organizacional.....</b>	<b>76</b>
<b>4.3.7</b>	<b>Os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa.....</b>	<b>77</b>
<b>4.3.8</b>	<b>Na definição do negócio (modelo de negócio) é necessário analisar as pessoas e seus conhecimentos, bem como os processos organizacionais e as tecnologias.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.9</b>	<b>Nos objetivos da empresa devem existir objetivos ligados a Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.10</b>	<b>Os objetivos da Gestão do Conhecimento devem incentivar as pessoas a criar, compartilhar, disseminar, utilizar, reutilizar o conhecimento.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.11</b>	<b>No Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada a estratégia da empresa.....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.12</b>	<b>As estratégias devem contemplar as pessoas, processos e tecnologias.....</b>	<b>83</b>
<b>4.3.13</b>	<b>No tópico relativo ao investimento no Plano de Negócio é necessário investir nos aspectos tangíveis e intangíveis que são pessoas, marca, ou seja, capital intelectual.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.14</b>	<b>É essencial que ao planejar uma nova empresa o tema Gestão do Conhecimento seja abordado, para que desde o princípio a empresa apresente indícios de uma cultura de Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>85</b>
<b>4.3.15</b>	<b>A maturidade da empresa em relação à gestão de conhecimento organizacional é composta por: pessoas, processos e tecnologias. A maturidade só será alcançada em curto prazo, se</b>	

**a Gestão do Conhecimento for planejada desde a criação da empresa. 86**

<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>89</b>
<b>5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A criação de uma empresa é, geralmente, resultado de sonhos que visam, em muitos casos, a realização pessoal e profissional do empreendedor. Há, porém, a necessidade de não se deixar levar pelo entusiasmo e pela emoção, e sim fazer um planejamento do futuro negócio.

Segundo Machado et al (2010, p.112),

Para ser um empreendedor de sucesso é preciso ir além de desenvolver, inovar ou criar novos negócios. É necessário empreender em sua própria vida, sonhar, ter metas e desejos pessoais, que lhe dêem motivação para concretizar seus objetivos e consequentemente, obter sucesso. Os padrões de personalidade de um empreendedor exercem influência marcante no sucesso de seu empreendimento.

De acordo com os mesmos autores, para se obter sucesso no empreendimento, além do entusiasmo, é preciso agir estrategicamente, para que o resultado seja uma empresa planejada com a visão da Gestão do Conhecimento e alinhada desde o seu início com o conhecimento das pessoas, das tecnologias e dos processos organizacionais.

Para Johnson (2004), o empreendedorismo é um processo de identificação, desenvolvimento e realização de uma visão de vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente o melhor caminho para fazer alguma coisa. A consequência desse processo é a criação de um novo negócio, ou seja, um novo empreendimento, com os desafios de correr riscos calculados.

Por outro lado, Pee e Kankanhalli (2009, p. 79) afirmam que “as organizações estão crescentemente investindo em iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC) para promover o compartilhamento, aplicação e criação de conhecimento para a vantagem competitiva.”

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento desempenha um papel importante para as organizações. Cada vez mais o conhecimento está sendo visto como um fator gerador de valor, ou seja, de riqueza para as organizações. As grandes empresas estão voltando seus esforços para a gestão de processos, pessoas e tecnologias, o que visto como a base da Gestão do Conhecimento (GC).

Novos empreendedores estão surgindo, com diferentes idades e estilos, como, no meio rural, nos centros urbanos, dentro de laboratórios de universidades e em incubadoras, os quais podem contar com o apoio e incentivo de várias entidades, dentre as quais pode-se citar o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com as associações de empresas incubadas.

Ao visualizar uma oportunidade no mercado e querendo explorá-la, é necessário que se faça um Plano de Negócio. Esse plano irá desenhar uma nova empresa para atender a um determinado nicho de mercado. Porém, levando-se em consideração o contexto mercadológico atual, onde há grande necessidade de trabalhar com a Gestão do Conhecimento, é preciso que as novas empresas nasçam de forma diferenciada.

Segundo Dornelas (2008, p.98), o Plano de Negócio é um “documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite o empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio.”

Plano de Negócio é considerado um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. Apoiar a existência de Planos de Negócios é um benefício para o sucesso da empresa (SALIM et al, 2005; KRAUS; SCHWARZ, 2007).

Os Planos de Negócios são considerados uma ferramenta eficaz na gestão de um projeto de negócio, os quais possuem inúmeras vantagens, por exemplo, o conhecimento adquirido no processo de elaboração. Dessa forma é necessário focar, desde seu princípio, em alguns critérios que no futuro possam ser um diferencial competitivo, como o conhecimento gerador de riqueza. Outro fator importante é a valorização das pessoas, ou seja, do capital intelectual. De acordo com Díaz e Guild (2003) a avaliação de intangíveis nos Planos de Negócios por parte dos investidores é um fator importante de interesse recente, especialmente na avaliação do estágio inicial de empresas de base tecnológica.

Diante desse cenário o empreendedor deve buscar meios para melhor gerir as empresas nascentes. Para isso faz-se necessário um estudo prévio do negócio, em que são adquiridos conhecimentos acerca dos diversos elementos que influenciarão o sucesso do empreendimento, pois houve mudanças significativas na economia, saindo da sociedade industrial focada no tangível, para a sociedade do conhecimento baseada

em intangíveis. Tem-se em Sabbag (2007), Sveiby (1998) e Girardi (2009) que na sociedade industrial o capital e a tecnologia são os valores, o poder do gestor vem da hierarquia e da supervisão dos subordinados com orientações para o presente. Já na sociedade do conhecimento a competência e a sabedoria são valores e o poder do gestor é fundamentado no conhecimento, apoio aos colegas, colaboradores e as orientações são para o futuro e para a inovação.

A Gestão do Conhecimento, segundo Sabbag (2007, p.60), é “um sistema integrado que visa a desenvolver conhecimento e competência coletiva para ampliar o capital intelectual de organizações e a sabedoria das pessoas”.

O empreendedor, ao abrir seu negócio, deverá abordar uma nova visão de Gestão do Conhecimento, com pensamento também no longo prazo de seu negócio. De acordo com Wiig (1997, p. 6), “os objetivos da Gestão do Conhecimento é fazer a empresa agir o mais inteligentemente possível para assegurar sua viabilidade e sucesso geral; perceber o melhor valor das vantagens do conhecimento”.

Ao perceber as vantagens da Gestão do Conhecimento, o empreendedor deve agir de forma estratégica e se adequar ao novo contexto, em que se considera fundamental valorizar as pessoas e também lançar um novo olhar sobre os processos e tecnologias. Agindo dessa forma as organizações atingirão os objetivos da Gestão do Conhecimento.

Ainda, conforme Wiig (1997, p.6), “para atingir esses objetivos, as organizações avançadas constroem, transformam, organizam, disseminam e usam as vantagens do conhecimento efetivamente”.

As inovações tecnológicas estão ganhando destaque significativo, o primeiro passo é fazer parte deste novo cenário, criando conhecimentos que gerem valor para a organização. Desta forma o empreendedor além de valorizar o conhecimento como gerador de riqueza, ele deve traçar estratégias de Gestão do Conhecimento. De acordo com Wiig (2007), a estratégia de conhecimento como estratégia de negócio é uma abordagem compreensiva de Gestão do Conhecimento que envolve toda a empresa, onde frequentemente o conhecimento é visto como um produto e fator gerador de valor.

Nesse contexto, tem-se como problema da pesquisa: Como incorporar a Gestão Conhecimento no processo de desenvolvimento de Planos de Negócios?

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

### 1.2.1 Objetivo Geral

Evidenciar a importância da incorporação da Gestão do Conhecimento na elaboração de Planos de Negócios.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar uma revisão sistemática da literatura para identificar aspectos sobre Planos de Negócios relacionados à Gestão do Conhecimento;
2. Destacar a importância da incorporação da Gestão do Conhecimento na elaboração de Planos de Negócios;
3. Verificar a importância da incorporação da Gestão do Conhecimento na elaboração de Planos de Negócios com gestores de empresas, professores e consultores organizacionais.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

Planejar um novo negócio significa antever as ações que se pretendem tomar acerca do novo empreendimento, objetivando identificar sua viabilidade ou inviabilidade. O planejamento define os objetivos, direciona os esforços e os recursos e dá um rumo a ser seguido (LACRUZ, 2008; BERNARDI, 2009).

O Plano de Negócio é uma ferramenta fundamental para o empreendedorismo de sucesso, é necessário que sua estrutura considere o maior número possível de fatores competitivos a serem desenvolvidos. A Gestão do Conhecimento é um desses e, portanto, seria importante considerá-la em Planos de Negócios. Ao realizar uma revisão sistemática da literatura pode se perceber uma carência nesse sentido, na existência de um Plano de Negócio detalhado que oriente o futuro empreendedor a analisar a Gestão do Conhecimento desde o início do negócio.

De acordo com Kaplan e Norton (2001) as empresas criadas na era industrial, ainda hoje enfrentam problemas em implementar suas estratégias com base no conhecimento. Muitas organizações no final da década de 1970 operavam sobre um rigoroso controle por meio de departamentos funcionais, com estratégia de cultura centralizada do controle de comando. Já na era do conhecimento as organizações estão cada vez mais investindo em ferramentas e estratégias do conhecimento

para criar uma cultura organizacional baseada na Gestão do Conhecimento.

Enquanto essas empresas criadas na era industrial estão enfrentando dificuldades para se adequar a nova era, outras estão sendo criadas sem ter uma visão da necessidade sobre Gestão do Conhecimento. Com o tempo, muitas acabam investindo em ferramentas e estratégias para criar uma nova cultura baseada em Gestão do Conhecimento.

Esta pesquisa também ressalta ao empreendedor a necessidade de novas competências. Para a criação de um novo negócio é importante também que se estabeleçam estratégias para a gestão de pessoas e seus conhecimentos. Pereira (2003) propõe a implantação da GC numa organização com base em cinco fundamentos: estratégia, estrutura, processos, tecnologia e pessoas.

Para Servin (2005) a Gestão do Conhecimento envolve um ambiente com três elementos, ou seja, o tripé: pessoas, tecnologias e processos. Os processos e a tecnologia podem ajudar a concretizar e facilitar a troca de conhecimentos, mas são as pessoas que optam por compartilhar seus conhecimentos; a tecnologia sozinha não permite o compartilhamento de conhecimentos, é necessário levar em consideração as pessoas e os processos.

Aos poucos as organizações estão percebendo a necessidade da adoção da Gestão do Conhecimento. Isso pode ser reforçado através da incorporação da Gestão do Conhecimento nos Planos de Negócios, oferecendo-se uma nova visão aos empreendedores. A consequência disso poderá ser o desenvolvimento de organizações com estruturas de conhecimento, com ambientes interativos promovedores de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento organizacional.

A Gestão do Conhecimento é posicionada como fator de competição e agregação de valor também para novos negócios. Isto é, diferentemente das organizações tradicionais, criadas a partir do paradigma industrial, que para evoluir para a Gestão do Conhecimento precisam passar por uma mudança de paradigma, as organizações criadas desde o princípio com incorporação da Gestão do Conhecimento não precisarão sofrer com as grandes mudanças.

Esta pesquisa contribui para a abertura de uma nova linha de pesquisas e visão de mundo, unindo duas áreas bastante desenvolvidas, mas que até o momento não tinham sido tratadas em conjunto. Num primeiro momento, com a incorporação da Gestão do Conhecimento em Planos de Negócios, bem como a comprovação com três grupos de especialistas, consegue-se captar a opinião dos gestores, consultores e

professores acerca do tema proposto. No que se refere às disciplinas de Planos de Negócios e Gestão do Conhecimento essa dissertação apresenta uma nova visão, não identificada antes.

Por meio do desenvolvimento da GC é possível também fortalecer o vínculo das pessoas com as organizações, em que estas podem adotar práticas mais efetivas para a satisfação e retenção das pessoas no trabalho, assim retendo o conhecimento.

Além disso, a GC é capaz de criar organizações competitivas com o capital humano satisfeito e qualificado. Para SVEIBY (1998), nas organizações do conhecimento o poder não vem mais do nível hierárquico, mas sim do próprio conhecimento, que passa a estabelecer novos perfis gestores para os trabalhadores do conhecimento. Da mesma forma, os ativos passam a ser predominantemente intangíveis (capital intelectual), ao invés de tangíveis (capital físico e financeiro). Nesse sentido, as pessoas deixam de ser consideradas como despesas/custos e passam a representar o potencial de resultados da organização, com base em suas competências pessoais.

Dessa forma, justifica-se, ainda a dissertação pelo fato de que as novas empresas que surgem devem fazer uso de métodos de Gestão do Conhecimento contemplando pessoas, processos, tecnologias e a liderança do empreendedor. A criação de novos negócios, principalmente aqueles que estão relacionados à inovação tecnológica, necessitam da utilização de métodos para a gestão de seu conhecimento.

#### 1.4 ADERÊNCIA AO OBJETO DE PESQUISA DO PROGRAMA

Esta pesquisa é aderente ao objeto de pesquisa do Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, já que a mesma tem como foco abordar o tema Gestão do Conhecimento no contexto do empreendedorismo. Essas empresas necessitam desde o seu princípio estar voltadas para a visão de Gestão do Conhecimento.

Ainda, irá trabalhar dentro de uma visão interdisciplinar de Gestão do Conhecimento em Planos de Negócios, já que os Planos de Negócios atuais estão sendo abordados por outras áreas tais como Administração, ainda dentro de uma visão disciplinar. O olhar dentro de uma visão disciplinar faz limitações a diversos saberes implicando a construção de novos conhecimentos, a disciplina remete ao conceito grego de *mathema*: tudo que é objeto de aquisição de conhecimento. De certa forma podemos definir o recorte disciplinar do saber e o conceito de disciplina que é o aprendizado ou o ensino de uma ciência, seguindo

as regras e métodos da ciência a que corresponde (SOMMERMAN, 2005).

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento têm a visão de interdisciplinaridade onde são buscados outros saberes, conhecimentos de outras áreas. Para Zabela (2002, p.33) a interdisciplinaridade “é a interação de duas ou mais disciplinas. Essas interações podem implicar transferência de leis de uma disciplina a outras, originando, em alguns casos um novo corpo disciplinar, como, por exemplo, a bioquímica ou psicolinguística”.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que no capítulo 1 é apresentada a origem do trabalho, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e a importância do trabalho, a aderência ao objeto de pesquisas do PPEGC, bem como a estrutura do trabalho.

No capítulo 2 é abordada a fundamentação teórica sobre os temas Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Planos de Negócios. Já no capítulo 3 trata-se dos procedimentos metodológicos, onde é abordada a classificação da pesquisa, a revisão sistemática, participantes da pesquisa, coleta e análise dos dados.

No capítulo 4 é apresentada a incorporação da Gestão do Conhecimento nos Planos de Negócios em organizações intensivas em conhecimento, bem como a sua comprovação feita por meio de especialistas, envolvendo gestores de empresas, consultores e professores.

Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Switzer (2008), a economia está sofrendo mudanças significativas em que o advento da internet de alta velocidade tem contribuído para o surgimento da economia do conhecimento. Onde pequenas empresas são contratadas para realizar os trabalhos manuais, principalmente em países com mão de obra mais barata. Com destaque para o trabalhador do conhecimento, pessoas com alto grau de escolaridade que estão conseguindo sobressair-se nesta nova economia, também chamada de sociedade do conhecimento.

De acordo com Franzoni (2007), nos tempos atuais há uma exigência de gestores em sintonia com a era do conhecimento, que devem possuir algumas características tais como: serem criativos, flexíveis, intuitivos, éticos, polivalentes, capazes de trabalhar em equipe e com novas tecnologias, espírito empreendedor e aptidões para administrar o conhecimento. O conhecimento está cada vez mais transformando a forma de pensar das pessoas, dos grupos, das organizações e da sociedade como um todo.

A Gestão do Conhecimento vem ganhando espaço significativo, a sociedade que era então chamada de sociedade industrial passa ser a sociedade do conhecimento, onde o conhecimento passar ser um diferencial competitivo para as organizações.

Ainda, segundo Franzoni (2011, p.75) “há algum tempo os teóricos vem chamando a atenção para a revolução paradigmática que nossa sociedade vem vivendo. Sociedade Pós-moderna, Sociedade Pós-industrial, Era da Informática e Era do Conhecimento são denominações de certa forma equivalentes para este período que confirma o novo contexto da sociedade.”

No Brasil algumas organizações lideram a Gestão do Conhecimento, tais como: Aracruz, Caixa Econômica Federal, Camargo Correa, Banco do Brasil, Editora Abril, Eletrobrás, Embrapa, Natura, Petrobrás, Promon, SABESP, SERPRO, e Grupo Votorantim, onde existem cargos de gerente de Gestão do Conhecimento. Já no exterior, a Gestão do Conhecimento está presente há mais tempo, e se pode observar que as empresas possuem cargos como Diretores Mundial de Gestão do Conhecimento ou *Chief Knowledge Officer* (CKO) (TERRA, 2005).

De acordo com Pee e Kankanhalli (2009), as organizações estão crescentemente investindo em iniciativas de Gestão do Conhecimento

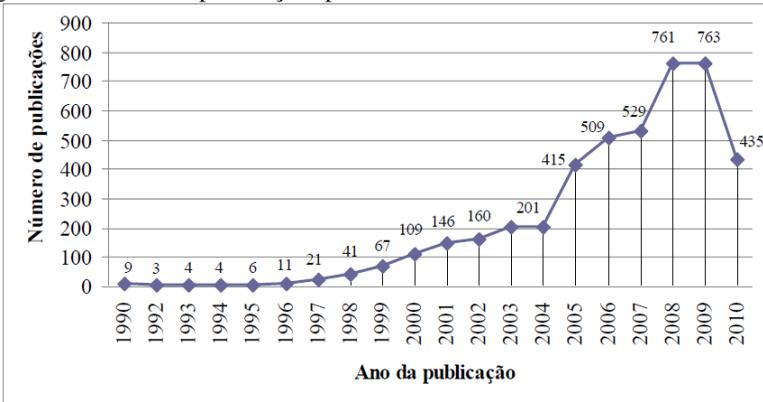
para promover o compartilhamento, aplicação e criação desse conhecimento com a vantagem competitiva.

A vantagem competitiva é consequência de uma Gestão do Conhecimento organizacional, que tem chamado a atenção dos acadêmicos, consultores e práticos como uma alavanca para melhorar o desempenho, produtividade e criatividade, bem como, facilitar inovação nos conjuntos organizacionais (APOSTOLOU; MENTZAS, 2003).

Terra (2002) destaca que no Brasil o recurso conhecimento esta aumentando aceleradamente, assim como sua importância para o desempenho empresarial, e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam a Gestão do Conhecimento fundamental para as empresas brasileiras. Zhenzhong Ma e Kuo-Hsun Yu (2010) afirmam que a área de Gestão do Conhecimento no contexto mundial, é considerada uma área nova e em evolução firmando legitimidade acadêmica.

No estudo sobre Gestão do Conhecimento realizado por Gnecco Junior *et al* (2010), conforme consta na Figura 1, pode-se observar as publicações existentes sobre o tema. As primeiras publicações surgiram em 1990, ocorrendo um crescimento a partir de 2004, com maior índice em 2008 e 2009 e 2010. Cabe destacar que em 2010 foram levantadas as publicações somente até o mês de junho, o que leva a possibilidade das publicações deste ano ser maiores que a dos anos anteriores, mantendo-se uma tendência ascendente.

Figura 1 - Número de publicações por ano de Gestão do Conhecimento



Fonte: Gnecco Junior et al (2010)

Gatti (2011) apresenta uma pesquisa realizada em bases de dados periódicos nacionais e internacionais sobre Gestão do Conhecimento organizacional, apontado que houve um crescimento considerável em 2000. As publicações internacionais, nacionais e a criação de diversos grupos de pesquisa confirmaram essa tendência, apesar do aumento em números de publicações na área de Gestão do Conhecimento, há muito a ser feito no Brasil. É necessário aumentar oferta de disciplinas e a realização de novas pesquisas. Nessa área, percebe-se que a Gestão do Conhecimento ainda está sendo construída, e aos poucos tanto as universidades como as empresas estão percebendo a vantagem da Gestão do Conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998, p.16) “cada vez mais as atividades baseadas no conhecimento são voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos, que estão se tornando as principais funções internas das empresas e aquelas com maior potencial de vantagem competitiva”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.99) afirmam que o “Conhecimento é uma ‘crença verdadeira justificada’, com a capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los na empresa, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas”.

Já para Sabbag (2007, p.50):

Conhecimento é informação processada que habilita ação. A informação pode ficar inerte em nossa memória, mas os conhecimentos não porque a informação, se realmente processada intelectualmente, modifica opiniões, crenças, atitudes e comportamentos. [...] conhecimento é a soma ou contínuo do que foi percebido, descoberto ou aprendido.

De acordo com Servin (2005) a Gestão do Conhecimento envolve um ambiente com três elementos chaves conhecidos como tripé: pessoas, tecnologias e processos. Dos componentes do tripé o mais importante é, sem dúvida, as pessoas. Porque são elas que criam, compartilham e utilizam o conhecimento. Os processos e as tecnologias permitem a realização da Gestão do Conhecimento nas organizações, mas são as pessoas que decidem utilizá-la (ou não).

O tripé da Gestão do Conhecimento organizacional, conforme Servin (2005) é baseado em três fundamentos estruturais:

- Pessoas: incorporam as competências através do conhecimento, o principal fator de geração de valor;

- Processos: organizam as tarefas e atividades da organização;
- Tecnologia: meio de suporte aos processos e às pessoas.

A Asian Productivity Organization (APO) sugere um quarto elemento, a liderança (APO, 2009). Este quarto elemento pode ser compreendido como uma necessidade de se destacar um aspecto que poderia passar despercebido no elemento pessoas.

APO (2009) propõe um quadripé formado por liderança, pessoas, processos organizacionais e tecnologia, eles são vistos como aceleradores na iniciativa de Gestão do Conhecimento nas organizações.

Dessa forma a liderança impulsiona a iniciativa de gestão do conhecimento nas organizações, ela também é importante para conduzir esforços de GC e garantir o alinhamento das estratégias e projetos de GC com a missão e a visão da organização. Oferece também apoio e recursos para a implementação dos projetos de GC. Portanto a liderança é fundamental para o sucesso de uma iniciativa de GC na organização, é necessário seu envolvimento desde o início, para se obter o seu engajamento mais cedo (APO, 2009).

No que se referem às pessoas elas desempenham um papel importante nos processos de conhecimento, são fundamentais para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento. Em uma organização, as pessoas são usuários, assim como geradores de conhecimento em formar ativos de conhecimento importantes, agindo como um repositório de conhecimento tácito e conhecimento explícito que possa ser documentado (APO, 2009)

Já os processos referem-se a um fluxo de eventos que descrevem como as coisas funcionam nas organizações. Os processos sistemáticos bem concebidos podem contribuir para melhorar a produtividade organizacional, rentabilidade, qualidade e crescimento. É útil para verificar periodicamente os pressupostos conhecidos no desenho de processos e incorporar ensinamentos das boas práticas em redesenhando-as para um melhor desempenho e o elemento de conhecimento está presente em cada passo do processo (APO, 2009).

No que refere à tecnologia ela permite a implementação da Gestão do Conhecimento na organização, acelerando o processo de conhecimento, fornecendo ferramentas e técnicas eficazes que auxiliar na criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Ajuda também na Gestão do Conhecimento explícito por meio de ferramentas e meios de armazenamento, intranets e extranets. Em caso de conhecimento tácito, a tecnologia facilita a colaboração

online e offline, levando para uma melhor comunicação e compartilhamento do conhecimento, tanto a nível formal e informal. Com ferramentas como espaços de trabalho colaborativo e groupware que permitem a participação ao longo do tempo e distância no processo de criação de conhecimento, proporciona também uma plataforma para a retenção do conhecimento organizacional (APO, 2009).

### 2.1.1 Criação e compartilhamento do conhecimento

Novos desafios surgem a cada instante, o que leva a uma necessidade maior de Gestão do Conhecimento, a qual abrange tanto o conhecimento explícito, isto é, aqueles que estão registrados em documentos, disponibilizados em mídias ou em manuais, tanto o conhecimento tácito, provenientes de experiências e *insights* que estão na memória de cada indivíduo (FRANTZ, 2011).

Ao estudar os diversos tipos de conhecimento, desde os cunhados por Polanyi em 1966 até os por Choo em 2010, Frantz (2011), elaborou uma síntese a qual pode ser visualizada por meio do Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de conhecimentos

<b>Autor</b>	<b>Tipos de conhecimento</b>
Polanyi (1966)	tácito explícito
Boisot (1995)	privado público pessoal senso comum
Blackler (1995),	<i>embraine</i> - conhecimento pessoal <i>embodied</i> – conhecimento incorporado <i>encultured</i> - conhecimento cultural <i>embedded</i> - conhecimento embutido <i>encoded</i> - conhecimento codificado
Spender (1998)	explícito implícito individual coletivo
Nonaka e Takeuchi (1999)	tácito explícito
Lastres e Albagli (1999)	codificáveis tácitos

Lundvall (2000)	<i>know-what</i> <i>know-why</i> <i>know-how</i> <i>know-who</i>
Capra (2002)	tácito explícito
Davenport e Prusak (2003)	tácito explícito
Sabbag (2007)	propositivo competente
Choo (2010)	tácito explícito cultural

Fonte: Frantz (2011)

Segundo Nonaka e Takeushi (1997), o conhecimento é criado a partir de uma conversão do conhecimento existindo quatro modos: socialização; externalização; combinação e internalização, sendo que cada modelo de conversão do conhecimento cria um conteúdo diferente (Figura 2).

Figura 2- Quatro modos de conversão do conhecimento

	<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
<b>Conhecimento tácito</b>	Socialização Conhecimento Compartilhado	Externalização Conhecimento Conceitual
<b>Conhecimento explícito</b>	Internalização Conhecimento Operacional	Combinação Conhecimento Sistêmico

Fonte: Adaptado Nonaka e Takeuchi (1997, p.81)

O compartilhamento do conhecimento ocorre por meio dos indivíduos, um interagindo com o outro. Essa interação surge através da confiança que um tem pelo outro para compartilhar seus saberes. Esse conhecimento pode ser realizado em qualquer ambiente seja empresarial, acadêmico, familiar ou na sociedade.

As organizações estão cada vez mais incentivando os indivíduos a compartilharem seus conhecimentos. Conforme Angeloni, (2002, p.113) “o compartilhamento de conhecimento é a principal atividade nas organizações do conhecimento.”

Steil (2007) afirma que o compartilhamento do conhecimento ocorre com maior facilidade em comunidades de prática e em grupos de trabalho por meio da observação, da explicitação das visões de mundo e dos valores das pessoas que participam do grupo. Para as empresas, o compartilhamento de conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam (TONET; PAZ, 2006).

De acordo com Frantz (2011, p.32), a sociedade do conhecimento é assinalada pela velocidade das informações, onde pessoas adquirem, criam, disseminam e compartilham o conhecimento fazendo uso das informações como ferramenta de crescimento pessoal e profissional.

O conhecimento é visto como um valioso e poderoso ativo da organização, sendo o principal ingrediente do que se produz, faz, compra e vende. Deste modo, a geração, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização do conhecimento vêm sendo cada vez mais difundidos e aplicados nas organizações (ANGELONI, 2002).

Não só as organizações se beneficiam do conhecimento, de modo geral, ele é difundido, transferido, compartilhado e alavancado, ou seja, quando existem efetivos fluxos de conhecimento. Fluxos de conhecimento são canais de rede de comunicação que facilitam a rápida difusão de conhecimentos e experiências. (ANGELONI, 2002).

No ambiente de trabalho o compartilhamento do conhecimento é conceituado por Tonet e Paz (2006), como uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e retenção do conhecimento. De acordo com o contexto sobre compartilhamento do conhecimento nas empresas, ele deve ser cada vez mais incentivado pelos proprietários, gestores e colaboradores. Neste aspecto quando uma empresa está sendo criada é fundamental que se pense ou planeje como será feito isso no futuro do negócio, além de incentivar é necessário analisar ao longo dos anos se todos estão fazendo um bom uso e utilização do conhecimento.

De acordo com Steil, (2007, p.11) a reutilização do conhecimento “diz respeito à utilização de um conhecimento já gerado no escopo da

organização, com o objetivo de evitar a “reinvenção da roda” e valorizar a experiência anterior da organização.”

Para Tonet e Paz (2006), o grande diferencial de competitividade de uma organização é a sua capacidade de otimizar a reutilização do conhecimento, que muitas vezes fica restrito a indivíduos ou a algumas áreas, enquanto os demais muitas vezes estão tentando achar soluções para os problemas, e que muitos poderão ser solucionados com o conhecimento já dominado internamente.

### **2.1.2 Estratégias da Gestão do Conhecimento**

Atualmente, a necessidade da utilização da Gestão do Conhecimento (GC) é uma realidade. A mesma é considerada uma importante alternativa no estabelecimento de uma estratégia diferenciada para buscar diferenciais competitivos (FIGUEIREDO, 2006).

Probst et al. (2002, p. 49) destaca que:

As metas estratégicas de conhecimento podem complementar o planejamento estratégico tradicional fornecendo uma descrição das técnicas que serão necessárias no futuro e, por conseguinte, protegendo os ativos de conhecimento da organização. Elas mostram as competências que devem ser desenvolvidas ou preservadas e as que se tornam obsoletas.

Para implementar o planejamento estratégico de Gestão do Conhecimento se faz necessário uma metodologia, que para Kim, Yu e Lee (2003) é composta por cinco fases: análise do ambiente de negócio; análise dos requisitos de conhecimento; estabelecimento da estratégia de Gestão do Conhecimento; projeto de arquitetura para a Gestão do Conhecimento; planejamento da implantação da Gestão do Conhecimento.

Para implantar estratégias da Gestão do Conhecimento é necessário analisar uma série de fatores, principalmente o segmento do negócio. No Quadro 2 são apresentados os fatores que influenciam a seleção de uma Estratégia de Gestão do Conhecimento.

Quadro 2 - Fatores que influenciam a seleção de uma Estratégia de Gestão do Conhecimento

FATORES	EXEMPLOS
Estratégia de Gestão do Conhecimento Atual/Planejada	Objetivos, aplicações desejadas, capacidades de tecnologia, abordagem sintética/analítica
Características de Setor de Negócio	Altamente regulada. Inovadora, Fatores de risco, Competitividade, Globalização, etc.
Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT)	Reputação, Produtos de Liderança, Trocar regulamentos, Aquisições e Fusões, Globalização, etc.
Foco de Valor	Excelência Operacional, Liderança de Produto ou Focada no Cliente
Estrutura organizacional	Hierárquica, ampla
Cultura organizacional	Espírito de equipe, Individualista, Compartilhar conhecimento
Natureza do Conhecimento	Explícito, implícito ou tácito; Tipo de Tarefa; Simbólico/Numérico/Geométrico/Perceptivo

Fonte: Haggie e Kingston (2003)

Além dos fatores que influenciam a seleção de uma Estratégia de Gestão do Conhecimento, existem também os Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) para o desenvolvimento de estratégia de gestão do conhecimento, conforme é apresentando no Quadro 3.

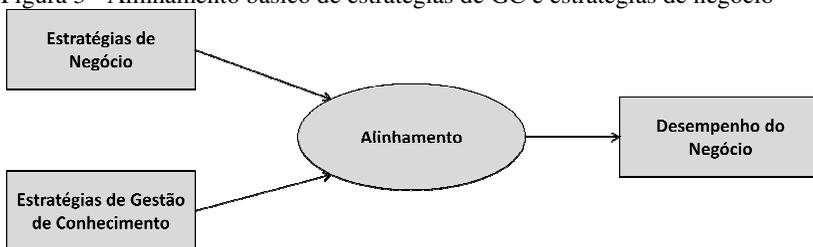
Quadro 3 - FCSs para Desenvolvimento de Estratégias de Gestão do conhecimento

Autor	FCSs para Desenvolvimento de Estratégia de GC
Skyrme & Amidon (1997)	Consideração de estratégia/visão organizacional; Consideração de desempenho de negócio e como a GC efetiva pode melhorar o desempenho; Adoção de métricas baseadas no conhecimento para influenciar o comportamento; Uso de defensores para apoiar a iniciativa de GC; Assegurar onde há um claro entendimento dos processos principais de negócio; Assegurar de que há um claro entendimento das iniciativas baseadas nos conhecimentos existentes.
Hofer - Alfeis & van der Spek (2002)	Convencer o proprietário do negócio; Inclusão das atividades mais importantes de gestão relacionadas ao conhecimento; Esclarecer diferenças e similaridades entre estratégia de conhecimento e plano de ação de GC; Consultoria de processos gestores e documentação é exigido.
Wong & Aspinwall (2005); Wong (2005)	Liderança e suporte de gestão; Cultura; Estratégia e propósito; Recursos; Processos e atividades; Treinamento e educação; Gestão de Recursos Humanos; Tecnologia de Informação; Auxílio motivacional; Infraestrutura organizacional; Medição.
Jafari et al (2007)	Trabalho em equipe e características de GC; Liderança e comprometimento do CEO; Infraestrutura organizacional apropriada; Piloto, <i>benchmarking</i> e sistemas de GC; Segurança e melhoria do trabalho; Cultura, estratégia e gestão de mudança; Organização colaborativa e flexível; Treinamento e aprendizado.

Fonte: Haggie e Kingston (2003)

Para implementar uma estratégia de Gestão do Conhecimento é necessário fazer um alinhamento básico entre a estratégia de negócio conforme é sugerido por Swain; Ekionea (2008) (Figura 3) que destaca que a estratégia de negócio deve estar alinhada a estratégia de Gestão do Conhecimento, com esse alinhamento a empresa terá o desempenho no negócio.

Figura 3 - Alinhamento básico de estratégias de GC e estratégias de negócio



Fonte: Swain; Ekionea (2008)

Para Furlanetto; Oliveira (2008), a implementação de estratégias da Gestão do Conhecimento na prática, significa estabelecer um projeto de Gestão do Conhecimento abrangente, configurando um conjunto de fatores estratégicos que atendam às necessidades imediatas e à visão futura da empresa. A maior ou menor eficácia obtida depende de como esses fatores são associados às práticas organizacionais. As decisões e ações têm o poder de mobilizar o corpo funcional a operar em sintonia com as estratégias de negócio da empresa. A consolidação do processo indica a atenção da empresa aos vários fatores estratégicos que formam um projeto de Gestão do Conhecimento.

Para Probst et al. (2002, p.50), as metas estratégicas de conhecimento:

- Definem os tipos de técnicas a serem adquiridas no futuro;
- Permitem o alinhamento estratégico das estruturas organizacionais e dos sistemas administrativos;
- Frequentemente revelam o conteúdo do conhecimento essencial da organização.

De acordo com Valentim (2008, p. 47), “o gerente de conhecimento não está diretamente envolvido no projeto de desenvolvimento de sistemas de conhecimento, ele formula uma estratégia de conhecimento ao nível do negócio.

Rezende e Carvalho (1998) defendem a ideia de gestão estratégica do conhecimento, destacando que os trabalhos desenvolvidos em prospecção e em gestão estratégica do conhecimento precisavam ser ampliados e mais disseminados, inclusive no que tange à formação de massa crítica.

Um dos maiores desafios organizacionais que a literatura tem propalado na contemporaneidade refere-se a sua capacidade de gerar vantagens

competitivas duradouras e recrudescentes. Isso obrigará as empresas a estarem atualizadas e especializadas para os ambientes complexos, dinâmicos e incertos. Devem buscar incessantemente por alternativas de diferenciação e de sobrevivência (DEMO, 2008; SANTOS; AMATO NETO, 2008 *apud* Silveira, 2011).

Assim, no que se refere ao alinhamento da estratégia de Gestão do Conhecimento com a estratégia do negócio, deve-se considerar a inclusão da GC e suas estratégias já nos Planos de Negócios, assim não será necessário alinhar as estratégias ao longo do tempo. Como elas já foram criadas juntas isso será um processo complementar.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CAPITAL INTELECTUAL

Ao abordar o tema Gestão do Conhecimento nas organizações é importante falar sobre o capital intelectual. Para Rezende (2002), capital intelectual é o conhecimento existente em uma organização que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada. Quanto mais inteligente, sofisticada e integrada à nova economia, mais chances a empresa terá em sobreviver e crescer.

De acordo com Gubiani (2011. p.73), “a grande maioria dos autores, que estudam a valoração do conhecimento, concluem que o capital intelectual consiste na criação e uso do conhecimento e estudam as relações entre o conhecimento e a criação de valor dentro da empresa.”

O capital intelectual pode ser compreendido por capital humano, estrutural e relacional. O Capital humano é a parte “que pensa” – o capital humano (CH) – trata aspectos relacionados à pessoa. São as competências e habilidades acumuladas, capacidades individuais e dos grupos, as experiências e os conhecimentos pessoais na organização, a educação, a agilidade intelectual, a capacidade criativa de inovação, os valores e a motivação/atitudes. Facilitando a análise do conhecimento – tanto tácito quanto explícito – encontrado nos gestores da empresa. O estrutural está relacionado à estrutura organizacional e o relacional à marca, clientes fornecedores, bancos etc. (GUBIANI, 2011).

Para Frantz (2011, p. 32), “o capital humano é considerado o agente do conhecimento por possuir a capacidade de criá-lo e disseminá-lo por meio da sociedade.”

O conhecimento é visto como fator de produção e gerador de riqueza, compondo as atividades intangíveis ou recursos baseados no conhecimento, quando colocado em ação com as estratégias e com a combinação do tangível é capaz de produzir bens e serviços e criação de vantagens competitivas (GARVIN, 1993). Em geral, todos os recursos intangíveis e suas interconexões são considerados como capital intelectual (BONTIS, 1999; EDVINSSON, MALONE 1998).

A avaliação de intangíveis nos Planos de Negócios por parte dos investidores é um fator importante de interesse recente, especialmente na avaliação do estágio inicial de empresas de base tecnológica (DÍAZ; GUILD, 2003). Cabe destacar que os recursos intangíveis podem ser considerados como capital intelectual: humano, estrutural e relacional (EDVINSSON; MALONE, 1998; RODRIGUES; DORREGO; FERNÁNDEZ, 2009; KLAUS NORTH, 2010).

É fundamental destacar a importância do capital humano, que são as pessoas com suas competências, conhecimento, habilidades acumuladas e as atitudes. São elas que possuem o conhecimento tácito, que ao ser explicitado e compartilhado a passa ser conhecimento organizacional. Há a necessidade da valorização do conhecimento desde o início da organização, o que ocorre na fase de planejamento da criação empresa. Em última instância, qualquer ação empresarial passa pelas pessoas, as quais deverão utilizar, criar e disseminar o conhecimento.

### 2.3 EMPREENDEDORISMO

As inovações tecnológicas estão proporcionando um aumento significativo no campo do empreendedorismo. Esta era, alavancada pelo conhecimento como fator de produção, está proporcionando às empresas a geração de valor para os negócios. Para Hatzikian (2007), o crescimento e a importância do conhecimento como fator de produção, é o que determina a inovação nas empresas, que pode ser explicada pelo acúmulo contínuo de conhecimentos técnicos ao longo do tempo e pelo uso de tecnologias de comunicação que fazem com que o conhecimento seja disponibilizado rapidamente em todo o mundo.

A importância do empreendedorismo por meio da inovação ocorre por ser focado em resultados, e por lidar com preocupações de inovação mais amplas. Isso está cada vez mais promovendo riquezas para a economia das organizações, por inovar, criar e comercializar novos produtos, serviços, práticas empresariais, desta forma ele envolve o uso eficaz da inovação para criar novos empreendimentos e iniciativas

que geram valor para organização (JABEEN, 2010). Para Nicolsky (2008. p. 1), “a inovação destina-se a dar mais competitividade a uma tecnologia ou descoberta tecnológica, de um produto ou processo, ampliando a participação da empresa no mercado e, assim, agregando valor econômico e lucratividade”.

Costa, Cericato e Melo, (2007, p. 36) destacam que:

Empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco. O empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos paradigmas. Portanto, é uma questão de liberdade individual, qualquer pessoa pode ativar a motivação para empreender.

O ato de empreender representa também o anseio de criar regras próprias, definindo metas e objetivos baseados em percepções do mercado. Em geral, busca-se através do empreendedorismo desenvolver um projeto acerca de uma oportunidade de mercado percebida. Esse projeto é chamado de plano de negócio que serve para realizar o estudo sobre a viabilidade do futuro empreendimento (QUADROS, 2004).

A população brasileira tem se destacado no campo do empreendedorismo, por ser motivada, criativa e dinâmica ao empreender através da inovação. Os empreendedores estão cada vez mais ganhando incentivos governamentais para abertura de novos negócios e ampliação dos que já existem. De acordo com Brasil (2010) existe no país um programa chamado Iniciativa Nacional para a Inovação – PRÓ-INOVA que tem como objetivo aumentar a capacidade de inovação das empresas no Brasil, buscando sensibilizar, conscientizar e mobilizar os empresários e a sociedade para a importância da inovação como instrumento de crescimento sustentável e competitividade.

Nesse mesmo contexto a ciência está proporcionando um crescimento significativo na inovação, unindo as instituições e os governos a se concentrarem em políticas científicas. Pesquisas, desenvolvimento tecnológico, políticas, desempenho inovador, junto com as novas maneiras de se considerar a inovação tem provocado

mudanças no pensamento a respeito das políticas relacionadas com a inovação (HATZIKIAN, 2007).

Para Penteado, Carvalho e Reis (2009), na última década do século XX, a inovação passa ser fundamental para competitividade das organizações, dessa forma o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e científicos se torna necessário na busca de novas oportunidades de negócio. Muitos acadêmicos estão se formando, e partindo para o campo do empreendedorismo, abrindo seu próprio negócio, formando incubadoras tecnológicas com apoio de associações e entidades de apoio ao empreendedorismo, por exemplo, a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia - ACATE e o Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE ambos contribuem para alavancar o empreendedorismo inovador no Brasil e principalmente em Santa Catarina.

No que se refere a empreender é difícil imaginar que pequenas empresas atuem de forma isolada e consigam almejar o sucesso e a lucratividade. Elas são incapazes de gerar ou obter todo o conhecimento e informação que necessitam e de conseguir escala suficiente para atuar de forma globalizada (TERRA, 2001).

O empreendedorismo está sendo impulsionado por incubadoras de empresas na nova economia, onde é necessário criar formas de cooperação para se manter no mercado. De acordo com Brasil (2010), existe no país um Programa Nacional de Incubadoras de Parques Tecnológicos (PNI). Trata-se de um processo de incubação com mecanismos para formação de empresas. Esse programa busca fortalecer os esforços institucionais e financeiros para dar suporte a empreendimentos residentes nas incubadoras de empresas e parques tecnológicos.

Para Leite (2000), uma incubadora é um empreendimento que colabora na execução de uma estratégia de desenvolvimento econômico a partir de um micro-ambiente onde uma empresa pode desenvolver-se. A empresa incubada pode utilizar-se do espaço físico ofertado e mais um conjunto apropriado de apoio na área de serviços. A incubada é a empresa que se utiliza da estrutura fornecida pela incubadora para o desenvolvimento de um novo negócio. Já a incubação é o processo de desenvolvimento da empresa incubada. Incubadora de empresas de base tecnológica é definida como uma incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado (DORNELAS, 2002).

De acordo com Baêta (1999) as incubadoras tecnológicas são organizações que abrigam empreendimentos nascentes, geralmente oriundos de pesquisa científica, cujo projeto implica inovações. Tais organizações oferecem espaço e serviços subsidiados que favorecem o empreendedorismo e o desenvolvimento de produtos ou processos de alto conteúdo científico e tecnológico. Segundo Andreassi (2007) a inovação tecnológica também pode ser considerada uma peça-chave na obtenção da competitividade de um país. Dessa forma o Brasil vem incentivando cada vez mais a criação de incubadoras.

## 2.4 PLANOS DE NEGÓCIOS

A criação de um novo negócio surge através da identificação de uma oportunidade com reflexões e planejamento acerca da ideia. Com isso é necessário ter e adquirir conhecimento sobre o negócio que será criado, um fator importante para o sucesso do empreendimento. É nessa fase que ele irá unir todas as informações e conhecimento necessários para alavancar o seu futuro empreendimento. Dessa forma a confecção do Plano de Negócio é uma espécie de aquisição e explicitação do conhecimento (BERNARDI, 2009; DORNELAS, 2005; LACRUZ, 2008; NONAKA; TAKEUSHI 1997; SWITZER, 2008; WILLIAMS, 2002).

De acordo com Cecconello e Ajzentel (2008), é fundamental ampliar o conhecimento sobre o novo negócio para diminuir e reduzir as dúvidas que podem surgir ao tomador de decisão. O desenvolvimento do Plano de Negócios conduz o empreendedor a se concentrar na análise do ambiente de negócio, objetivos, estratégias, competências, estruturas, organização, investimentos e recursos necessários e no estudo da viabilidade do modelo de negócio.

Para Bernardi (2009, p.3) um planejamento propicia:

- Melhor entendimento do negócio;
- Determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas;
- Clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer;
- Visão de oportunidade;
- Abordagens criativas e inovadoras;
- Definição de objetivos e observação da congruência dos elementos do modelo.

Nessa mesma visão foi elaborado um quadro com conceitos de vários autores sobre Planos de Negócios (Quadro 4).

Quadro 4 - Conceitos de Planos de Negócios

Autores	Planos de Negócios
Williams (2002)	Plano de Negócio constitui-se em inestimável fonte de informação para quem deseja fazer um planejamento com máxima segurança, a fim de obter pleno êxito no mundo empresarial.
Bernardi (2009)	Um Plano de Negócio é um projeto específico, desenvolvido para produzir determinado resultado
Hochman e Ramal (2005)	Planos de Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.
Lacruz (2008)	O Plano de Negócio é um documento vivo, que deve ser revisto constantemente, muitas vezes ele pode passar por várias mudanças no decorrer do percurso, estas mudanças devem estar de acordo com o ambiente econômico, tecnológico ou ambiente interno ao empreendimento
Dornelas (2005)	O Plano de Negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite o empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio

Fonte: Elaborado pela autora

Na visão dos autores citados no Quadro 4, o Plano de Negócio é um documento de planejamento com informações e conhecimento do futuro negócio.

Para Bernardi (2009) desenvolver um Plano de Negócio envolve cinco etapas: a ideia e concepção do negócio; coleta, preparação de dados; análise dos dados; montagem do plano; e avaliação do plano.

### 2.4.1 Modelos de Planos de Negócios

Ao estruturar Planos de Negócios é necessário fazer um *checklist*<sup>1</sup> inicial para elaboração, e ao descrever o conhecimento adquirido em forma de explicitação do conhecimento tácito, já passa a ser uma forma de praticar a Gestão do Conhecimento. No processo de elaboração do Plano de Negócio é de grande importância, anotar todos os processos, ou seja, explicitar o conhecimento. Nesse aspecto a Gestão do Conhecimento passa a ser essencial para coletar e armazenar todos os conhecimentos necessários para dar início ao plano (BERNARDI, 2009; DORNELAS, 2005; LACRUZ, 2008; NONAKA; TAKEUSHI 1997; SWITZER, 2008; WILLIAMS, 2002).

O Quadro 5 apresenta o modelo de Plano de Negócio sugerido por Williams (2002). Ele oferece ao empreendedor um passo a passo com informações e conhecimentos importantes para o sucesso do negócio, isto é, com as chances de fracasso reduzidas.

Quadro 5 - Modelo de Plano de Negócio

<b>Modelo de Plano de Negócio de Williams</b>	
I.	Sumário Executivo
A.	Natureza da empresa
B.	Razões da existência da empresa
C.	Relatórios sobre recursos financeiros necessários
D.	Principais características do setor
E.	Estrutura e principais aspectos da empresa
II.	Análise Completa do Setor
III.	Natureza Jurídica e Estrutura Organizacional da Empresa
IV.	Simulação de Relatórios Financeiros
A.	Balanço de abertura
B.	Previsão de Receitas, fluxo de caixa e balanço para o período coberto pelo planejamento
V.	Plano estratégico

---

<sup>1</sup> *Checklist* é uma lista de verificação que varia conforme o setor no qual é utilizada. Pode ser elaborada para verificar as atividades já efetuadas a ainda a serem feitas. Fonte: <http://dictionary.cambridge.org/>. acesso agosto de 2011.

<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Definição da missão da empresa</li> <li>B. Definição do negócio</li> <li>C. Objetivos específicos da empresa</li> <li>D. Estratégias da empresa</li> <li>E. Declaração das premissas do planejamento</li> <li>F. Objetivos estratégicos de longo prazo           <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Previsão de vendas, custos e lucros</li> <li>2. Principais aquisições de bens de capital (instalações, equipamentos etc.)</li> <li>3. Fluxo de caixa e financeiro</li> <li>4. Requisitos de pessoal</li> </ul> </li> <li>VI. Plano operacional           <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Previsão de vendas</li> <li>B. Planejamento da produção</li> <li>C. Orçamento de despesas gerais</li> <li>D. Previsão de lucro operacional</li> <li>E. Previsão de fluxo de caixa e balancete</li> <li>F. Balanço patrimonial simulado</li> <li>G. Previsão de índices operacionais e financeiros</li> </ul> </li> <li>VII. Apêndices           <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Contratos pertinentes</li> <li>B. Informações técnicas</li> </ul> </li> </ul>
---

Fonte:Williams (2002, p.26)

Nesse mesmo sentido de planejamento de empreendimento o Quadro 6 apresenta o modelo de Plano de Negócio de Dornelas sugerido para empresas focadas em inovação e tecnologia.

O modelo de Plano de Negócio de Dornelas (2005) apresentada tópicos essenciais para a elaboração completa de um Plano de Negócio para empresas de base tecnológica.

Quadro 6 - Modelo de Plano de Negócio para empresa de Base Tecnológica

<b>Modelo de Plano de Negócio de Dornelas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Capa</li> <li>2. Sumário</li> <li>3. Sumário Executivo</li> <li>4. Conceito de Negócio           <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 O Negócio</li> <li>4.2 O Produto</li> </ul> </li> <li>5. Equipe de Gestão</li> <li>6. Mercado e Competidores</li> </ul>

6.1	Análise Setorial
6.2	Mercado-alvo
6.3	Necessidades do cliente
6.4	Benefícios do Produto
6.5	Competidores
6.6	Vantagem competitiva
7.	Marketing e vendas
7.1	Produto
7.2	Preço
7.3	Praça
7.4	Promoção
7.5	Estratégias de Vendas
8.	Estrutura e Operação
8.1	Organograma Funcional
8.2	Processo de Negócio
8.3	Política de Recursos Humanos
8.4	Fornecedores de Serviços
8.5	Infra- estrutura e localização
8.6	Tecnologia
9.	Análise Estratégica SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)
10.	Previsão dos Resultados Econômicos e financeiros

Fonte: Adaptado Dornelas (2005, p.98)

O modelo de Plano de Negócio de Gauthier e Macedo (2007) do Quadro 7 apresenta de uma forma resumida os processos do plano, esse modelo é mais específico para empresas de tecnologias da informação.

Quadro 7- Modelo de Plano de Negócio

<b>Modelo de Plano de Negócio de Gauthier e Macedo</b>	
1.	Plano de negócio como um processo
2.	Oportunidade
3.	Conhecendo o mercado
4.	O produto
5.	A comercialização
6.	O processo
7.	Administração de pessoas
8.	Investimento
9.	Demonstrativos financeiros
10.	Planejamento e estrutura da empresa
11.	Documento final

Fonte: Adaptado Gauthier e Macedo

Há muitas opções de modelos de negócio, mas, a maioria é aplicada às organizações da era industrial. Por outro lado, a Gestão do Conhecimento e a inteligência competitiva oferecem soluções para tratamento dos ativos intangíveis, no entanto, as empresas de base tecnológica não trabalham apenas com o recurso conhecimento, elas também necessitam de recursos financeiros e materiais; os Planos de Negócios oferecem a possibilidade de organização dos ativos tangíveis, mas nenhum deles garantem a sustentabilidade dos empreendimentos, cujos principais insumos são as idéias criativas dos empreendedores (GOMES, 2010).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a sua natureza é uma pesquisa aplicada, pois visa desenvolver novos conhecimentos como contribuição à ciência e apoio ao empreendedor ao montar seu negócio. A pesquisa aplicada é essencialmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos (CASTRO, 1978; VERGARA 1997).

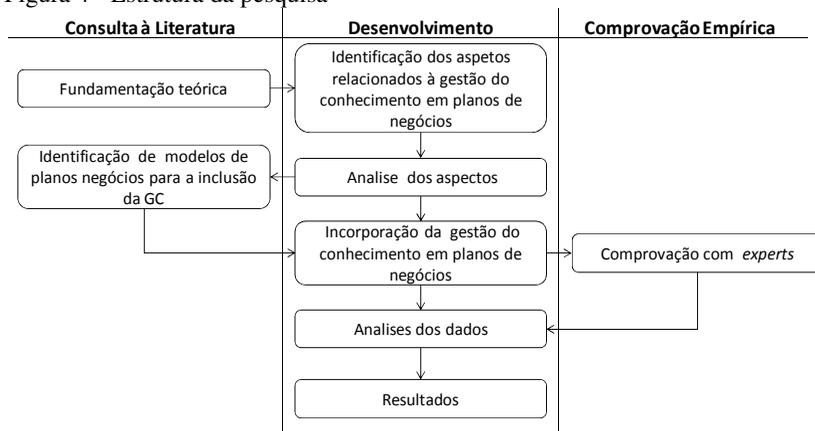
Quanto à forma de abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa, pois estabelece relações entre as variáveis empreendedorismo/Planos de Negócios e Gestão do Conhecimento. Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa envolve dados descritos sobre os processos, crenças, valores e atitudes e, por isso, não podem ser padronizados e nem quantificados.

Quanto aos meios, a pesquisa é classificada em bibliográfica a qual segundo Gil (2002) é realizada com embasamento em materiais já preparados principalmente por artigos e livros científicos.

No que se refere aos objetivos, esta pesquisa é exploratória. Para Mattar (2005) o “método exploratório familiariza e eleva o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa”. Ainda, para Hair Jr. et al (2005,p.84), a pesquisa exploratória “é especialmente interessante em empresas que têm como estratégia a inovação, que passam a utilizá-la para descobrir novas ideias e tecnologias que atendam as reais necessidades da empresa.

O procedimento metodológico adotado está estruturado em três partes: Consulta à Literatura, Desenvolvimento da Pesquisa e Comprovação Empírica, onde cada uma delas contempla as etapas detalhadas e apresentadas na Figura 4.

Figura 4 - Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Utilizou-se uma amostra do tipo não probabilística intencional, onde foram selecionados 21 especialistas (*experts* no assunto) que pertencem a desde micro a grandes organizações (Quadro 8). Desses 21 especialistas 7 deles são classificados com gestores de empresas, 7 professores do tema gestão do conhecimento, planos de negócios e/ou assuntos correlatos e 7 são consultores organizacionais. Trata-se de uma amostra definida por conveniência, sendo assim as empresas e os entrevistados uma amostra intencional, selecionada conforme a facilidade de acesso (BOYD; WESTFALL, 1971).

Quadro 8 - Organizações dos especialistas

ORGANIZAÇÃO	PORTE
SEBRAE NACIONAL	Grande
SEBRAE ESTADUAL	Grande
FUNDAÇÃO CERTI	Média
ALTO QI	Pequena a média
SOFTPLAN	Grande
IGMEP	Grande
INSTITUTO STELA	Pequena
SERPRO	Grande
ACATE	Não informado

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>PORTE</b>
CRETATEC	Micro
OBIZ	Micro
PRATICAL ONE	Micro
DIGITRO	Grande
SAPIENS PARQUE	Média
UFSC	Grande
UDESC	Grande
UNIVERSIDADE DE WIESBADEN (ALEMANHA)	Grande
UNIVERSIDADE AUTÔNOMA DE MADRI (ESPANHA)	Grande

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

### 3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para esta dissertação foram coletados dados primários e secundários. Para a coleta dos dados primários realizou-se entrevistas face a face com especialistas, por meio de perguntas abertas e fechadas (APÊNDICES A e B, respectivamente). O uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. Ela tornou-se uma técnica clássica de obtenção de informações nas ciências sociais, com larga adoção em áreas como sociologia, comunicação, antropologia, administração, educação e psicologia (DUARTE, 2005). Para Gil (1999, p. 117), a entrevista face a face, “é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe faz perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.”

Para a comprovação desta pesquisa foi utilizada a técnica da triangulação, a qual, de acordo com Cauchick (2012), o pesquisador deve considerar diferentes indivíduos, em uma perspectiva diversificada em termos de áreas funcionais, níveis hierárquicos ou qualquer outras características importantes, sendo que a diversificação deve ser compatível com o que será medido ou testado, ou seja com o nível hierárquico das unidades de análises. Para o mesmo autor, o uso de diversas fontes de evidência permite a utilização da técnica de triangulação, que compreende uma interação entre as diversas fontes de evidências para sustentar os constructos, proposições ou hipóteses,

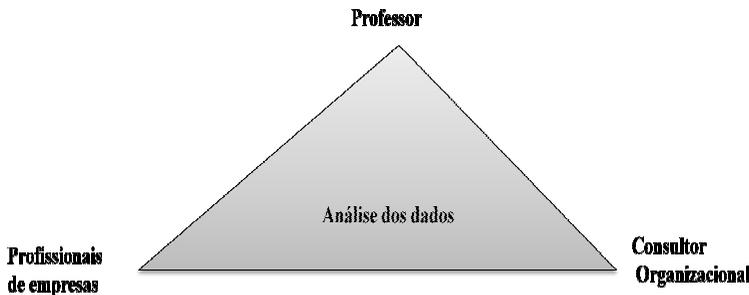
visando analisar a convergência (ou divergência) das fontes de evidência (CAUCHICK, 2012).

Patton (1987) classifica quatro tipos de triangulação, quais sejam, de fontes de dados (triangulação de dados); de perspectivas sobre o mesmo conjunto de dados (triangulação da teoria); de métodos (triangulação metodológica); entre avaliadores diferentes (triangulação de pesquisadores).

Assim, para este estudo, utilizou-se a triangulação entre os avaliadores de diferentes níveis de saber:

- Gestores de empresas relacionados à área planejamento, Planos de Negócios, Gestão do Conhecimento e assuntos correlatos;
- Professores universitários de Planos de Negócios, Gestão do Conhecimento e assuntos correlatos;
- Consultores organizacionais.

Figura 5 - Triangulação de especialistas



Fonte: Elaborada pela autora

Já os dados secundários foram coletados em livros; artigos científicos e internet. No que diz respeito à internet, para um melhor sistema de busca foi realizada uma revisão sistemática na base de dados *Scopus*, a qual possibilitou identificar artigos de Planos de Negócios e de Gestão do Conhecimento.

### 3.3.1 Revisão Sistemática

Nesta etapa realizou-se uma revisão sistemática da literatura que consistiu de três etapas: coleta de dados, análise de dados e síntese dos dados. (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

### 3.3.1.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi desenvolvida em duas partes: identificação da base de dados e realização das buscas na base de dados.

- Identificação da base de dados

A base de dados da *Scopus* faz busca em paralelo com as bases de dados *Emerald* e *ScienceDirect* e foi escolhida por ser reconhecida no meio acadêmico e ser a mais pertinente para o tema. *Scopus* é a maior base de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, revisada por pares, permitindo uma visão multidisciplinar e integrada de fontes relevantes para a pesquisa bibliográfica sistemática. Os resumos é a forma recomendada para iniciar uma pesquisa bibliográfica sistemática, de ampla cobertura e metodologicamente correta (FREIRE, 2010).

- Realização das buscas na base de dados

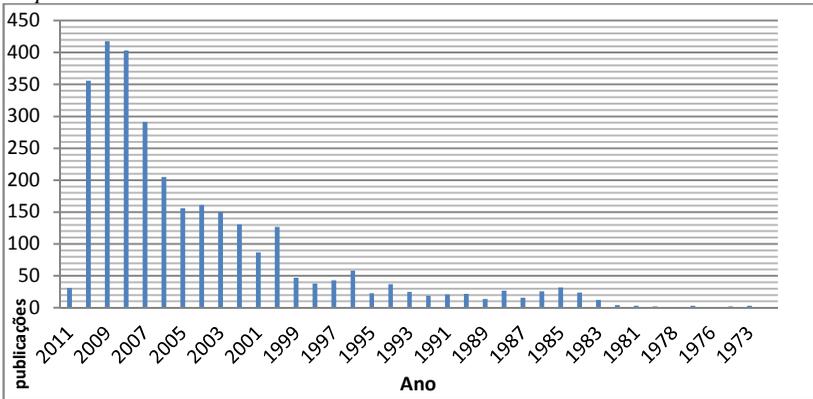
A realização das buscas foi realizada até o dia 20 de junho de 2011, sendo que para tanto, foram utilizadas as palavras-chave *Business plan* e *knowledge management*. Na primeira busca com a palavra-chave “*Business plan*”, foram encontrados 3.020 artigos abordando o tema Plano de Negócio. Na segunda busca, utilizando-se as palavras “*Business plan*” e “*knowledge management*”, foram encontrados 16 artigos tratando aspectos de Gestão do Conhecimento em Planos de Negócios. Nesta busca não foi considerado o tema empreendedorismo por não ser o foco principal da pesquisa.

### 3.3.1.2 Análise dos dados

Para a análise dos dados utilizou-se a distribuição das publicações por ano, os artigos mais citados, respectiva síntese e análise dos artigos que possuíam aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento em Planos de Negócios.

A distribuição dos artigos por ano para a palavra-chave “*business plan*” está apresentada na Figura 6. Pode-se perceber que as primeiras publicações encontradas a respeito de Plano de Negócio foram em 1972, sendo que a partir de 2000 ocorreu um o aumento no número de publicações, em 2009 foi o ano em que mais foi publicado sobre o tema.

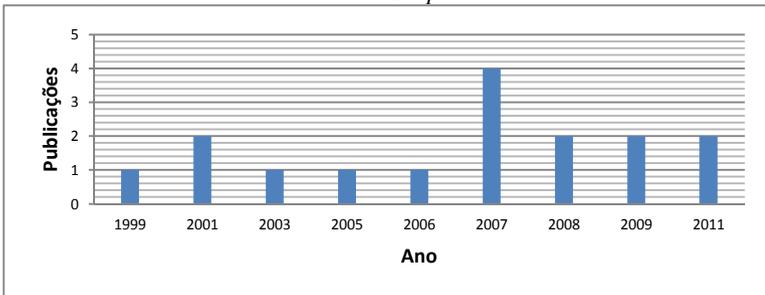
Figura 6 - Número de publicações de Planos de Negócios por ano base de dados *Scopus*



Fonte: Elaborado pela autora

Uma nova busca foi realizada utilizando-se as palavras chaves “*Business plan*” e “*knowledge management*” (Figura 6). Percebe-se que o primeiro artigo referente a Planos de Negócios e Gestão do Conhecimento data do ano de 1999, sendo que em 2001 teve-se duas publicações, em 2003 apenas uma publicação. Nos anos de 2005 e 2006 obteve-se duas publicações em cada ano. Em 2007 teve-se quatro publicações. Em 2008 e 2009, duas publicações cada ano. Até julho de 2011, foram encontradas outras duas publicações. Salienta-se que a publicação do ano de 2003 aborda o tema ativo intagível em Planos de Negócios.

Figura 7 - Publicações por ano de Planos de Negócios relacionados com a Gestão do Conhecimento da base dados *Scopus*



Fonte: Elaborado pela autora

Das publicações representadas na figura 7, os autores que mais se aproximam do tema da pesquisa são Switzer (2008), Hatzikian (2007), Kraus e Schwarz (2007) e Díaz e Guild (2003).

Switzer (2008) apresenta um estudo que teve por objetivo desenvolver uma forma mais eficaz de as empresas competirem com sucesso no mercado global em rápida evolução e ajudá-las a mudar de um estilo de gestão tradicional para a abordagem da gestão do conhecimento. Um dos argumentos é que devido à economia global em rápida mutação, as empresas precisam considerar uma série de mudanças na estratégia e devem começar a se concentrar mais em gestão do conhecimento.

Ainda para Switzer (2008), os novos gestores do conhecimento e seus superiores devem assumir novas responsabilidades e funções e auto-direção. Eles devem mudar a maneira como eles vêem a empresa, principalmente por meio do entendimento dos fatores críticos de sucesso. Os executivos e gestores devem ser capazes de desenvolver um plano de negócios para promover a transição da empresa para uma organização do conhecimento.

Para Hatzikian (2007), muitas organizações do setor público e privado lançaram iniciativas para desenvolver metodologias e ferramentas de apoio ao empreendedorismo e à gestão de inovação nas empresas. As estratégias e mudanças organizacionais aplicadas ao negócio devem levar em conta o desafio da nova economia do conhecimento. As empresas devem e tendem a se concentrar principalmente nas áreas de gerenciamento de projetos e desenvolvimento de planos de negócios. Dessa forma a modernização tecnológica das empresas ocorrerá de forma planejada, principalmente no mercado de tecnologia, onde incorpora em seus produtos e serviços a inovação, tendo como comercial o conteúdo tecnológico.

Kraus e Schwarz (2007), que analisam a relação entre de planejamento *Start-up*<sup>2</sup>, ou seja, planos de negócio antes da fundação da empresa e o sucesso das pequenas empresas.

---

<sup>2</sup> “start” significa “iniciar”, e o “up”, que significa “para cima”. Se conceituarmos as origens das palavras com o universo empresarial, podemos dizer que uma *Start-up* é uma empresa nova.

Díaz e Guild (2003) abordam o tema ativo intagível em Planos de Negócios. Eles enfatizam que a avaliação de intangíveis em Planos de Negócios por parte dos investidores é um fator importante de interesse recente, especialmente na avaliação do estágio inicial de empreendimentos de base tecnológica, onde os investidores e os empreendedores são desafiados a avaliar adequadamente novas oportunidades diante da ideia de negócio.

### 3.3.1.3 Síntese dos dados

Com a análise de dados, foi possível ter acesso às pesquisas de Planos de Negócios com maior número de citações, distribuição por ano e artigos que possuem aspectos relacionado à Gestão do Conhecimento em Planos de Negócios. Percebe-se que na realização da revisão sistemática da literatura foram identificadas pesquisas que observavam aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento em Planos de Negócios. Os autores que mais se relacionavam com o tema dessa pesquisa foram Switzer (2008), Hatzikian (2007), Kraus e Schwarz (2007), Díaz e Guild (2003) dos quais foram referenciados durante a pesquisa por serem importantes para a realização desta dissertação.

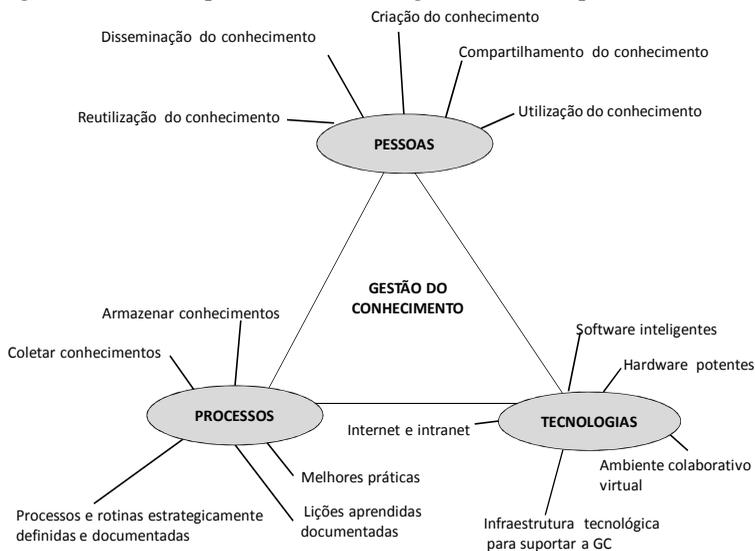
Mas, não apresentavam modelos de Planos de Negócios que a contemplassem. Com isso foi necessário realizar uma busca dirigida ao tema, e foram encontrados modelos de Planos de Negócios. Após, partiu-se para a definição e proposição da Gestão do Conhecimento em Planos de Negócios e em seguida partiu-se para a comprovação com os especialistas.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PLANOS DE NEGÓCIOS

Ao se considerar a Gestão do Conhecimento em Planos de Negócios parte-se do tripé: pessoas, processos e tecnologias (Figura 8). No que se refere às pessoas são elas que criam, disseminam, compartilham, utilizam e reutilizam o conhecimento. Para elas realizarem todas as funções de GC, é necessário que existam processos de Gestão do Conhecimento com o suporte da tecnologia. Os processos juntamente com as pessoas e as tecnologias deverão coletar e armazenar conhecimentos, ser estrategicamente planejados e transformados em rotinas, normas e procedimentos, institucionalizando o conhecimento na organização, tendo como consequência lições aprendidas e melhores práticas. A tecnologia deve dar apoio aos processos e às pessoas através de softwares inteligentes, hardwares potentes, internet e intranet eficiente bem como uma infraestrutura tecnológica para suportar a Gestão do Conhecimento Organizacional.

Figura 8 - Pessoas, processos e tecnologias e seus componentes



Fonte: Elaborada pela autora

Oferecendo, assim, ambientes colaborativos virtuais que proporcionarão às pessoas a interação, tendo como resultado a aquisição, criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento. Portanto, é necessário que as organizações potencializem esses três elementos: pessoas, processos e tecnologias. Eles são fundamentais para o sucesso da Gestão do Conhecimento na organização, por isso devem ser analisadas na fase de elaboração do Plano de Negócio.

Outro fator a ser analisado é o conhecimento do empreendedor e a sua liderança. De acordo com estudos, a liderança conduz as iniciativas de Gestão do Conhecimento, apóia e oferece recursos a Gestão do Conhecimento além de garantir o sucesso e iniciativas de GC.

#### **4.1.1 Abordagens da Gestão do Conhecimento nos Planos de Negócios**

**Pessoas, processos e tecnologias de gestão precisam ser definidos na elaboração de Planos de Negócio:** pessoas, processos e tecnologias são os componentes da Gestão do Conhecimento. Incluir no planejamento de uma nova empresa esses componentes significa que desde o princípio será analisado as competências das pessoas a serem recrutadas e selecionadas. Elas devem ter um perfil de colaboração, de criação, disseminação e compartilhamento de conhecimento para contribuir com a Gestão do Conhecimento. E os processos organizacionais e as tecnologias devem ser planejados considerando as necessidades de Gestão do Conhecimento.

**No Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas, pois são elas que possuem o conhecimento como fator de produção e gerador de riqueza:** ao abrir o negócio existem inúmeras ações a serem executadas pelo empreendedor, uma delas é analisar e valorizar as competências das pessoas, bem como, seus conhecimentos habilidades e principalmente atitudes. Isso é muito importante principalmente na fase inicial da empresa, pois é necessário ter pessoas de atitude que ajudem a empresa a se desenvolver.

**No Plano de Negócio a empresa deve ter na missão aspectos de criação, disseminação, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento:** esses aspectos devem estar implícitos na missão, para que sejam levadas em consideração durante o processo de planejamento e também para que todos percebam o valor do conhecimento no dia-a-dia da organização.

**Na definição do negócio é necessário analisar as pessoas e seus conhecimentos, bem como os processos organizacionais e as tecnologias:** o empreendedor deve analisar a especialidade e o conhecimento das pessoas de acordo com o seu modelo de negócio. No que se referem aos processos, eles devem ser planejados estrategicamente para suportar o modelo de negócio, bem como, a Gestão do Conhecimento na futura empresa. Também analisar as tecnologias para atender as necessidades do modelo de negócio e da gestão do conhecimento.

**Nos objetivos da empresa devem existir objetivos ligados à Gestão do Conhecimento:** se a empresa quiser aumentar o sistema de produção ou de expansão do negócio é necessário existir objetivos de gestão do conhecimento, já que eles permitem a empresa agir de forma inteligente e assegurar sua viabilidade e sucesso.

**No Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada à estratégia da empresa:** com esse alinhamento a empresa terá estratégias de Gestão do Conhecimento, bem como, metas estratégicas de conhecimento que definirão os tipos de técnicas a serem adquiridas no futuro negócio, para trabalhar com o conhecimento gerador de valor e permitir um alinhamento estratégico das estruturas organizacionais. Com isso a estratégia de conhecimento como estratégia de negócio da empresa terá uma abordagem de Gestão do Conhecimento.

**No tópico relativo ao investimento no Plano de Negócio é necessário investir nos aspectos tangíveis e intangíveis:** no que se refere aos intangíveis são as pessoas, processos organizacionais, marcas, clientes, fornecedores, ou seja, o capital intelectual: humano, estrutural e relacional. Existe a necessidade de avaliar o capital intelectual antes de montar um negócio, porque ele irá contribuir com o sucesso do negócio, uma vez que se a organização tiver o capital intelectual necessário para o negócio terá maiores chances de sobrevivência e sucesso. E os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa.

**É essencial que ao planejar uma nova empresa o tema Gestão do Conhecimento seja abordado:** o empreendedor deve analisar as ferramentas e as estratégias do conhecimento, juntamente com as pessoas, processos e tecnologia, pois, dessa forma a organização será construída desde o seu princípio com indícios de uma cultura de Gestão do Conhecimento.

**A maturidade da empresa em relação à gestão de conhecimento organizacional é composta por: pessoas, processos e**

**tecnologias:** a maturidade da gestão do conhecimento em uma empresa passa por cinco estágios: inicial; atento; definido; gerido; e otimizado. Se a empresa implantar a Gestão do Conhecimento desde a sua criação a maturidade deverá ser alcançada de forma mais rápida do que em situações em que a Gestão do Conhecimento começa a ser implantado quando a empresa já possuir sua cultura estabelecida.

## 4.2 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Este item tem como objetivo destacar a familiaridade dos especialistas em relação aos temas Gestão do Conhecimento e Planos de Negócios, por meio de perguntas abertas e fechadas (APÊNDICE A).

### 4.2.1 Familiaridade dos participantes com o tema Gestão do Conhecimento

Solicitados a dar um exemplo em que os especialistas tiveram em relação ao tema Gestão do Conhecimento, pode-se observar pelas respostas (Quadro 9) que todos tiveram alguma experiência com o tema, quer seja, lecionando disciplinas; como alunos de pós-graduação e/ou em gestores de empresas.

Quadro 9 - Relação dos especialistas com o tema Gestão do Conhecimento

<b>Especialistas</b>	<b>Cite um exemplo em que você teve relação com o tema gestão do conhecimento?</b>
<b>E1</b>	<i>[...] Quando eu fui fazer o pós doutorado junto ao EGC [...]</i>
<b>E2</b>	<i>“Quando eu fui responsável pelo processo de implementação do programa de gestão estratégica, gestão da qualidade e inovação [...]”</i>
<b>E3</b>	<i>“Quando eu fiz a disciplina isolada no EGC [...]</i>
<b>E4</b>	<i>“Há muito tempo, na empresa com o crescimento dela [...] tornar essa informação disponível para as pessoas [...]</i>
<b>E5</b>	<i>[...] 15 anos atrás, embora eu não soubesse que tratava de Gestão do Conhecimento [...] a empresa valoriza muita as pessoas [...]</i>
<b>E6</b>	<i>“[...] em ensino, ministrando disciplinas de Gestão do Conhecimento no Programa de Engenharia de Produção. Segundo, em trabalho de consultoria com empresas, sobretudo de grande porte e empresas de pequeno porte [...] O terceiro aspecto é a pesquisa com apoio de órgão governamentais tipos [...] e CNPQ, mas também FINEP e pesquisas também financiadas por empresas.</i>
<b>E7</b>	<i>“Tem vários exemplos [...] várias disciplinas que já ministrei</i>

<b>Especialistas</b>	<b>Cite um exemplo em que você teve relação com o tema gestão do conhecimento?</b>
	<i>aula nuns 20 cursos sobre Gestão do Conhecimento, tive várias experiências práticas de como elas são aplicadas [...]”.</i>
<b>E8</b>	<i>“[...] vários, todos eles se concentram na gestão específica de projetos [...]”</i>
<b>E9</b>	<i>“Aula na Pós Graduação [...] orientações com os alunos, palestras e também com empresas [...]”.</i>
<b>E10</b>	<i>“Sou consultora em Gestão do Conhecimento há mais de 20 anos.</i>
<b>E11</b>	<i>“Nas minhas aulas de pós graduação e também na prática”.</i>
<b>E12</b>	<i>“O SEBRAE é uma organização intensiva em conhecimento, o que a gente faz aqui é gerar e disseminar conhecimento [...]”.</i>
<b>E13</b>	<i>“Muito tempo, academicamente e aqui na empresa”.</i>
<b>E14</b>	<i>“Foi em 2001, fiz um curso de especialização”.</i>
<b>E15</b>	<i>“Sim, eu dei aula de inteligência competitiva e Gestão do Conhecimento”.</i>
<b>E16</b>	<i>“Tive conhecimento da Gestão do Conhecimento a partir da raiz da empresa porque o meu Plano de Negócio já foi desenvolvido com SEBRAE”.</i>
<b>E17</b>	<i>“Como diretor comercial de uma empresa TI foram feitas algumas propostas que incluíam a Gestão do Conhecimento [...]”.</i>
<b>E18</b>	<i>“Vários momentos, [...] divulga [...],conheço muito de logística pretendo passar [...] todo o meu conhecimento”.</i>
<b>E19</b>	<i>“[...] periodicamente, durante o desenvolvimento da minha pesquisa e na empresa [...]”.</i>
<b>E20</b>	<i>“Em meus últimos 15 a 20 anos eu tenho trabalhando sobre o tema Gestão do Conhecimento com mais de 200 empresas em todo mundo. Tenho muitos exemplos, normalmente, a Gestão do Conhecimento a nível estratégico da empresa [...]”</i>
<b>E21</b>	<i>“Eu tive uma relação com o tema Gestão do Conhecimento no SEBRAE [...] E academicamente quando eu fiz o meu mestrado em Engenharia da Produção [...]”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

No que se refere à prática em Gestão do Conhecimento (Quadro 10), pode-se afirmar que dos 21 entrevistados, apenas dois, E7 e E17, não a praticam, e somente o especialista E13 afirmou que pratica bem menos do que gostaria.

Quadro 10 - A prática da Gestão do Conhecimento dos especialistas

Especialistas	Na sua profissão você pratica a gestão do conhecimento? Cite exemplos
E1	“[...] Sendo professora fica difícil dizer que não se faz a Gestão do Conhecimento [...]”.
E2	“Sim, de forma bastante intensa porque aqui dentro da CERTI nosso negócio e desenvolver projetos de ciência e tecnologia da inovação [...] precisamos acessar permanentemente o conhecimento tácito e explícito das pessoas [...]”.
E3	“Eu pratico [...], por exemplo, aqui na ACIF antes a gente estava em uma reunião praticando a Gestão do Conhecimento”.
E4	“Sim a gente está trabalhando nessa área [...] elegendo alguns projetos que nos ajude a resolver esse problema um deles a gente adotou [...] metodologias de gestão de projetos que nos ajudam na área de Gestão do Conhecimento [...]”.
E5	“Sim, eu fui saber o que realmente era Gestão do Conhecimento agora no EGC [...] hoje vejo que envolve a criação compartilhamento armazenamento distribuição do conhecimento [...]”.
E6	“Na prática docente as disciplinas que eu ministro estão relacionadas à Gestão do Conhecimento. E na prática, digamos mais de pesquisa de consultoria e extensão o que eu tenho desenvolvido está ligado à Gestão do Conhecimento.”
E7	“A gente ensina, mas não usa [...]”.
E8	“Sim, a gente reuniu uma equipe bastante diversificada e constrói um conhecimento novo em cima daquilo que foi solicitado dentro de um projeto, [...]”
E9	“Sim [...] bastante com os projetos de pesquisas porque sou consultora do MEC, [...] a gente tem que praticar a Gestão do Conhecimento.”
E 10	“Na minha empresa a gente pratica, faz gestão coordenada, gestão colaborativa [...]”.
E11	“Sim [...] recebo o conhecimento e repasso [...] eu trabalho muito forte com capacitação”.
E12	“Sim a gente pratica diretamente a Gestão do Conhecimento seja na elaboração de projetos de atividades, ou na busca informação e de processamento de dados”.
E13	“Bem menos do que a gente gostaria [...]”.
E14	“Como eu destaquei anteriormente, outro exemplo, na minha atividade tem controle e planilhas”.
E15	“Sim, a gente faz análise das informações estratégicas da nossa empresa, temos a informação como matéria prima da nossa empresa”.

<b>Especialistas</b>	<b>Na sua profissão você pratica a gestão do conhecimento? Cite exemplos</b>
<b>E16</b>	<i>“Com certeza, a gestão da empresa não só a parte das rotinas administrativas, mas a gestão da equipe, manter o ambiente propício para o desenvolvimento de projetos, e os indicadores que converte com a Gestão do Conhecimento”.</i>
<b>E17</b>	<i>“Não consegui [...] o que a gente faz mesmo é gerar conhecimentos a partir das informações que a gente tem e consegue, [...]”.</i>
<b>E18</b>	<i>“Faz [...] eu procuro passar todo o meu conhecimento para os demais. Eu busco sempre utilizar todas as informações ferramentas de marketing [...] rede sociais que está em alta”.</i>
<b>E19</b>	<i>“A empresa hoje tem fortemente institucionalizada a gestão da qualidade, a gestão de pessoas está em processo de institucionalização [...] mas a GC não, [...] não tem um setor específico que trata da Gestão do Conhecimento”.</i>
<b>E20</b>	<i>“Sim, na docência e nas empresas”.</i>
<b>E21</b>	<i>“Sim no meu trabalho profundamente, nos relacionamos com os clientes, buscando conhecer a necessidade atendida e não atendida [...]”.</i>

Fonte: Dados da pesquisas (2012)

Perguntados sobre a familiaridade com o tema Gestão do Conhecimento (Tabela 1), nota-se que a maioria dos participantes tem familiaridade com o mesmo, sendo que 27% reconhece que seu conhecimento é ótimo, 50% bom, 18% médio e 5% regular, isto leva a crer que a Gestão do Conhecimento é um tema familiar em maior ou menor grau.

Tabela 1-Familiaridade com o tema Gestão do Conhecimento

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>
Ótimo	27%
Bom	50%
Médio	18%
Regular	5%
Ruim	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Pelos dados apresentados no Quadro 11, a maioria dos entrevistados, no total de 19, afirma que a empresa em que trabalham faz uso da Gestão do Conhecimento, porém destaca-se que para o E4 e E13 a prática se dá de forma insipiente. O especialista E7, o mesmo que respondeu que profissionalmente não pratica a Gestão do Conhecimento, alega que apesar de ensinar Gestão do Conhecimento a empresa não a pratica. Por outro lado, para o E19, existe a Gestão do Conhecimento na empresa, porém não está institucionalizada tal prática.

Quadro 11 - Uso da Gestão do Conhecimento nas empresas dos especialistas

Especialistas	A sua empresa faz uso da gestão do conhecimento? Cite exemplos.
E1	<i>“Sim quando eu crio um treinamento, nada mais importante que isso, ir e fazer o uso da Gestão do Conhecimento”.</i>
E2	<i>“[...] Uma série de bases de conhecimento aqui dentro da CERTI algumas de caráter mais de ciência para gerar conhecimento científico [...] caráter mais tecnológicas [...] outras bases relacionadas com o mercado [...] No Sapiens Parque menos que aqui, porque está em uma fase inicial. Mas, temos utilizado muitas bases de conhecimento, utilizado para planejar os empreendimentos que começam ser implantado lá”.</i>
E3	<i>“Sim tanto no SEBRAE, nas minhas empresas e na ACIF [...] embora cada um tenha o seu projeto, tem seus produtos, mas mesmo assim tudo é compartilhado”.</i>
E4	<i>“Por enquanto ainda de forma insipiente dentro do nosso setor de desenvolvimento a gente implantou uma metodologia que está relacionada à Gestão do Conhecimento”</i>
E5	<i>“Hoje nós praticamos, a gente tem dentro da empresa uma ferramenta de Wiki que nos chamamos de colabore, é um espaço onde as pessoas e os colaboradores de todo país podem compartilhar experiências e vivências”.</i>
E6	<i>“No caso do EGC sim [...] nós agora que estamos estruturando [...] a expectativa nossa é a partir de 2012 é fazer uso da Gestão do Conhecimento internamente no programa. Claro que muitas das técnicas de Gestão do Conhecimento nos já implementamos [...]”.</i>
E7	<i>Não faz a gente ensina mas não aplica, não faz o dever de casa”.</i>
E8	<i>“Sim como eu já citei anteriormente”.</i>
E9	<i>“[...] A gente tem feito sim, [...] o workshop é um excelente exemplo, o trabalho com pessoal do facebook o portal que</i>

Especialistas	A sua empresa faz uso da gestão do conhecimento? Cite exemplos.
	<i>está sendo trabalhado na Web”.</i>
<b>E 10</b>	<i>“A gente trabalha [...] somos uma rede de professores e consultores associados, é tudo trabalhado em rede, nós temos memória organizacional, trabalho virtual, comunidade em práticas [...] e redes sociais”.</i>
<b>E11</b>	<i>“Sim [...] quando estou lá com meus vendedores [...] estou sempre fazendo a Gestão do Conhecimento”.</i>
<b>E12</b>	<i>“Na área da gestão corporativa interna do SEBRAE nós temos a universidade corporativa na qual a essência dessa universidade é armazenar o conhecimento e disseminar o conhecimento relativo às micro e pequenas empresas”.</i>
<b>E13</b>	<i>“Novamente, bem menos do que a gente gostaria [...] nós temos reuniões, reunião de comunicação de troca de informações dos projetos [...] mas há uma consciência da necessidade.”</i>
<b>E14</b>	<i>“São tantos exemplos, a gente criou na empresa um espaço saber SERPRO que é um momento em que os empregados ou não empregados fizeram pesquisa na empresa e disponibilizaram lá [...]”.</i>
<b>E15</b>	<i>“Sim, a gente faz análise das informações estratégicas da nossa empresa, temos a informação como matéria prima da nossa empresa.”</i>
<b>E16</b>	<i>“Sim [...] a gente não pode entregar para o mercado qualquer produto [...] tem que agregar valor ao produto, business intelligence [...]”.</i>
<b>E17</b>	<i>“Faz inconscientemente”.</i>
<b>E18</b>	<i>“Como eu falei anteriormente, nós sempre buscamos repassar os conhecimentos dentro da empresa”.</i>
<b>E19</b>	<i>“Eu percebo a Gestão do Conhecimento na empresa, mas a empresa não pratica Gestão do Conhecimento, ela não tem institucionalizado ou mesmo em processo de institucionalização”.</i>
<b>E20</b>	<i>“Sim praticamos”.</i>
<b>E21</b>	<i>“Faz intensamente, o SEBRAE necessita disso, por ser um sistema corporativo que vende o conhecimento. Portanto, tem que gerir este conhecimento”.</i>

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

#### 4.2.2 Familiaridade dos participantes com o tema Plano de Negócio

Este item tem por objetivo destacar a familiaridade dos especialistas com o tema Plano de Negócio.

Analisando-se o Quadro 12, destaca-se que praticamente todos os especialistas (19) tiveram relação com Planos de Negócios. O especialista E4 destaca a importância de se ter Planos de Negócios, entretanto em sua empresa, o mesmo, ainda não está incorporado. Já, o especialista E7 diz que conhece o assunto, mas não tem familiaridade com o mesmo.

Importante salientar que mesmo para aqueles que não tiveram relação com Planos de Negócios, este lhe é familiar, pois como se pode verificar pela Tabela 2, a familiaridade varia de ótima a média.

Quadro 12 - Relação dos especialistas com o tema Planos de Negócios

<b>Especialistas</b>	<b>Cite um exemplo em que você teve relação com o tema planos de negócios ?</b>
<b>E1</b>	<i>“A gente trabalha no EMPRETEC [...] mostra toda uma estrutura como sendo uma ferramenta [...] para saber se fez tudo certo para montar o negócio”.</i>
<b>E2</b>	<i>“Esse eu também tenho uma interação muito forte porque desde 92, quando eu entrei na Fundação CERTI eu já comecei a me relacionar as áreas de parques tecnológicos e de incubadoras de empresas. Na incubadora de empresa o CELTA que dirigi durante 8 anos, lá é essencialmente o trabalho é de identificar e selecionar empreendimento com Planos de Negócios [...]Então é o nosso instrumento de gestão permanente no processo de incubação do negócio[...]</i>
<b>E3</b>	<i>“Eu conheci Plano de Negócio em 1994, logo que veio para o Brasil [...] o SEBRAE tinha um software [...]”.</i>
<b>E4</b>	<i>“Então, a gente está num processo como a empresa cresceu os novos produtos a gente está querendo incorporar a ele um Plano de Negócio”.</i>
<b>E5</b>	<i>“Cursos rápidos para preparar os gestores da empresa [...] tivemos um nivelamento [...] com o tema Plano de Negócios.”</i>
<b>E6</b>	<i>“A minha relação com Planos de Negócios tem sido muito estreita não só com o EGC, mas também com as minhas atividades. Plano de Negócio é uma etapa fundamental para qualquer tipo de empreendimento.</i>
<b>E7</b>	<i>“Plano de Negócio é uma coisa bem antiga eu conheço o</i>

Especialistas	Cite um exemplo em que você teve relação com o tema planos de negócios ?
	<i>assunto, mas nunca ensinei Plano de Negócio”.</i>
E8	<i>“[...] A gente faz a gestão do parque tecnológico [...] em que está a incubadora CELTA, nessa incubadora a gente faz o processo de movimento de startup de pequenas empresas que normalmente vem de dentro das universidades e um dos elementos para que essa empresa possa entrar nas incubadoras é justamente o Plano de Negócios.”</i>
E9	<i>“Eu tenho orientado alunos da engenharia de materiais nos Planos de Negócios, estou trabalhando uma disciplina com parceria com o SEBRAE que trabalha Planos de Negócios [...]”.</i>
E 10	<i>“Uma das linhas que prestamos consultoria é para quem está criando uma empresa, toda a parte de estruturação organizacional [...] rever o Plano de Negócios”.</i>
E11	<i>“[...] Isso em nossa vida Plano de Negócios é direto, porque nós precisamos planejar e analisar junto com os parceiros e ver todas as oportunidades”.</i>
E12	<i>“Com bons Planos de Negócios nós temos relação todos os dias, todo dia aparece um empresário [...] nós orientamos o melhor caminho [...]”.</i>
E13	<i>“Uma das ações do instituto é promover empresas ou promover parcerias com empresas nas duas situações precisam um Plano de Negócio”.</i>
E14	<i>“Fui tutora de um disciplina de EaD da SERPRO com a Caixa Econômica Federal em que tinha Planos de Negócios.”</i>
E15	<i>“Várias vezes, apresentamos para investidores e para a FINEP e BNDES”.</i>
E16	<i>“Desde o meu TCC e para incubar a empresa na ACATE eu tive que desenvolver o Plano de Negócio. Agora neste mesmo momento estou desenvolvendo mais um [...]. O Plano de Negócio é importante para saber aonde a gente vai [...]</i>
E17	<i>“Vários, já escrevi alguns na minha vida [...] fui gestor de projetos [...] gestor de TI e trabalhava com Planos de Negócios para investidores”.</i>
E18	<i>“Tem dois, na realidade fiz Plano de Negócios na pós, foi excelente ter essa experiências estou aplicando muito [...]. Também realizei e finalizei o Plano de Negócio da Pratical One que está agora aqui no MIDI da ACATE.”</i>
E19	<i>“[...] já tive vários, aqui na empresa nós utilizamos muito”.</i>
E20	<i>“Há muito tempo, Planos de Negócios é uma ferramenta muito utilizada”.</i>
E21	<i>“Há muito tempo, desde quando entrei no SEBRAE tenho</i>

<b>Especialistas</b>	<b>Cite um exemplo em que você teve relação com o tema planos de negócios ?</b>
	<i>relação com o tema Planos de Negócios”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Tabela 2 - Familiaridade com o tema Plano de Negócio

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>
Ótimo	32%
Bom	55%
Médio	13%
Regular	0%
Ruim	0%

Fonte: Dados da Pesquisa 2012

Questionados se a empresa faz uso de Planos de Negócios, verifica-se, pelo Quadro 13, que apenas três dos especialistas (E7, E8 e E9) afirmaram que a empresa não o usa, sendo que, conforme as palavras do E8: “*Usar na verdade a gente não usa o Plano de Negócio [...] a gente faz o desenvolvimento desses Planos de Negócios*”. Pelas do E9: “*Trabalha mais em sala de aula direcionando os alunos*”.

Quadro 13 - O uso de Planos de Negócios nas empresas dos especialistas

<b>Especialistas</b>	<b>Pergunta: a sua empresa faz uso de planos de negócios? Cite exemplos.</b>
<b>E1</b>	<i>“Sim no EMPRETEC e na disciplina em gestão de designer”.</i>
<b>E2</b>	<i>“Tanto o CERTI quanto o Sapiens Parque tem seus Planos de Negócios”.</i>
<b>E3</b>	<i>“Sim no SEBRAE para instruir os novos empreendedores e no EMPRETEC tem uma seção específica que trata Plano de Negócios, nas minhas empresas eu também utilizo”.</i>
<b>E4</b>	<i>“Então, além da gente ter um Plano de Negócio da empresa no processo de aprimoramento. Nos também queremos ter por linha de produto que uma coisa até então nova que a gente não tinha”.</i>

Especialistas	Pergunta: a sua empresa faz uso de planos de negócios? Cite exemplos.
E5	“A empresa contratou consultoria [...] para que nos trabalhássemos com o planejamento estratégico da empresa, antes da gente entrar em planejamento estratégico em si nós fazemos um serie de pequenos cursos, cursos rápidos para preparar os gestores da empresa [...] num dos cursos a gente trabalhou com o tema Plano de Negócios.”
E6	“O EGC tem feito uso porque todos os projetos que a gente encaminha aos órgãos de fomento seja FAPESC aqui no estado, FINEP, CAPES, CNPQ, eventualmente outros órgãos internacionais, sempre há uma exigência de um”.
E7	“Não faz”.
E8	“Usar na verdade a gente não usa o Plano de Negócio [...] a gente faz o desenvolvimento desses Planos de Negócios”.
E9	“Trabalha mais em sala de aula direcionando os alunos”.
E 10	“[...] Tem um projeto e desse projeto para criar uma unidade de negócio para jogar no mercado uma inovação e ganhar dinheiro com isso à gente faz o Plano de Negócio”.
E11	“Sim precisamos ver todas as oportunidades, ou uma atividade que a gente não conseguir realizar [...] se não deu o resultado esperado.”
E12	“Tivemos que desenvolver um [...] para tratar do programa de fomento da FINEP”.
E13	“Sim, além de utilizar orientamos os empreendedores”.
E14	“ Fizemos toda parte de planejamento estratégico que é uma espécie de Plano de Negócios.”
E15	“Só para apresentação para captar projeto de investimentos [...] não utilizamos no cotidiano, somente para captar financiadores”.
E16	“[...] Com certeza, estamos fazendo um Plano de Negócio focado em uma ação de seis meses [...]”.
E17	“Sim, sempre para entrar no MIDI foi necessário e estamos sempre revendo ele”.
E18	“Sim. Plano de Negócio é um documento que está ali e tem que olhar e revisar e sempre tem coisas para ser refeitas ajustadas”.
E19	“Sim. Tanto para com os nossos clientes como para a empresa”.

<b>Especialistas</b>	<b>Pergunta: a sua empresa faz uso de planos de negócios? Cite exemplos.</b>
<b>E20</b>	<i>“Sim. Para as pequenas e médias empresas”.</i>
<b>E21</b>	<i>“Sim, principalmente para os produtos internos [...] nós temos uma linha de atendimento ao empreendedor”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3 RESULTADOS DOS CONTEÚDOS DO QUESTIONÁRIO

Este item trata da apresentação e análise dos resultados do questionário por meio de perguntas fechadas (Apêndice B), com a finalidade de evidenciar a incorporação da Gestão do Conhecimento em Plano de Negócios. Para uma melhor clareza e entendimento, optou-se por apresentar a tabulação das respostas de duas formas (tabelas e figuras). Nas tabelas estão os resultados dos questionamentos sem se levar em consideração o tipo de especialista, enquanto as figuras apresentam os resultados por tipo de especialista (profissional, consultor e professor).

##### 4.3.1 Pessoas, processos e tecnologias de gestão precisam ser definidos já na elaboração de Planos de Negócios

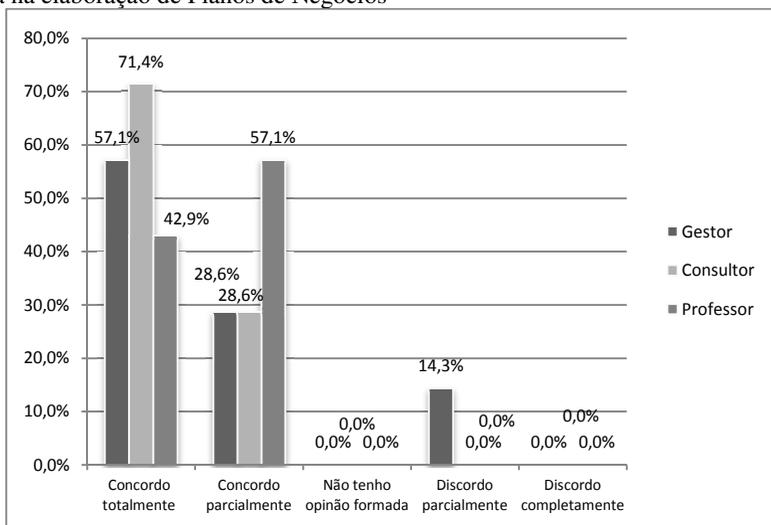
Pelos resultados da Tabela 3 constata-se que 57% dos entrevistados concordam totalmente que pessoas, processos e tecnologia de gestão precisam ser definidos na elaboração de Planos de Negócios; 38 % concordam parcialmente e 5% discordam parcialmente. Sendo que, pelos dados da Figura 9, concordaram todos os professores e consultores e a maioria dos gestores (85,7%).

Tabela 3 - Pessoas, processos e tecnologias de gestão precisam ser definidos já na elaboração de Planos de Negócios

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>
Concordo totalmente	57%
Concordo parcialmente	38%
Não tenho opinião formada	0%
Discordo parcialmente	5%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 9 - Pessoas, processos e tecnologias de gestão precisam ser definidos já na elaboração de Planos de Negócios



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3.2 No Plano de Negócio a empresa deve ter na missão aspectos de criação, disseminação, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento.

Observa-se na Tabela 4, que 71% dos pesquisados concordam totalmente que na missão da empresa devem constar aspectos de criação, disseminação, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento, sendo que 24% concordam parcialmente e 5% não têm opinião formada. Nesse sentido, é consenso entre os especialistas que na elaboração de Planos de Negócios não se pode deixar de considerar esse aspecto.

Ao analisar as respostas dos especialistas (Figura 10) percebe-se que, daqueles que concordam totalmente, 85,7% são gestores, 57,1% são consultores e 71,4% são professores.

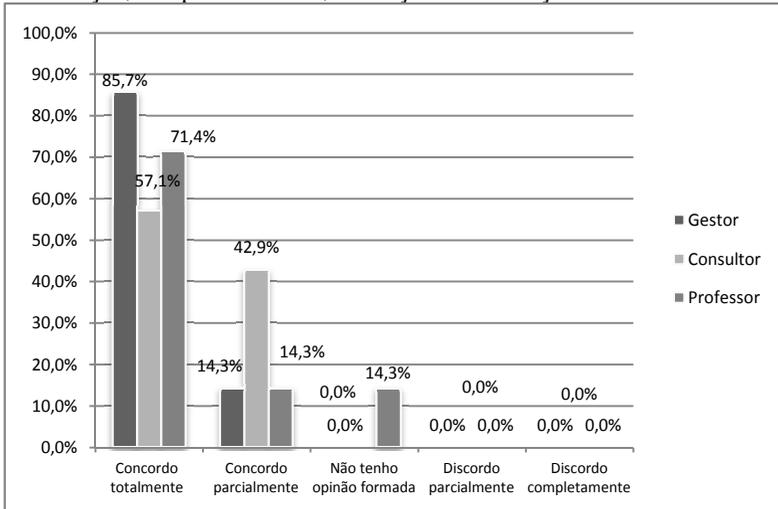
Tabela 4 - Na missão da empresa deve constar aspectos de criação, disseminação, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento

Opção	Frequência
Concordo totalmente	71%
Concordo parcialmente	24%

Não tenho opinião formada	5%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 10 - Na missão da empresa deve constar aspectos de criação, disseminação, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

### 4.3.3 No Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas, pois são elas que possuem o conhecimento como fator de produção e gerador de riqueza

A partir dos dados da Tabela 5, percebe-se que a maioria dos especialistas concorda, sendo que 67% concordam totalmente e 33% concordam parcialmente. Percebe-se que, os gestores e os consultores apresentam um grau maior de concordância com os índices semelhantes sobre que no Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas, o que pode ser comprovado pela Figura 11, onde mais de 70% dos gestores e dos consultores concordam totalmente. Por parte dos professores, há concordância total em 57,1% deles. Entretanto, não há discordância e nem opinião não formada, o que leva

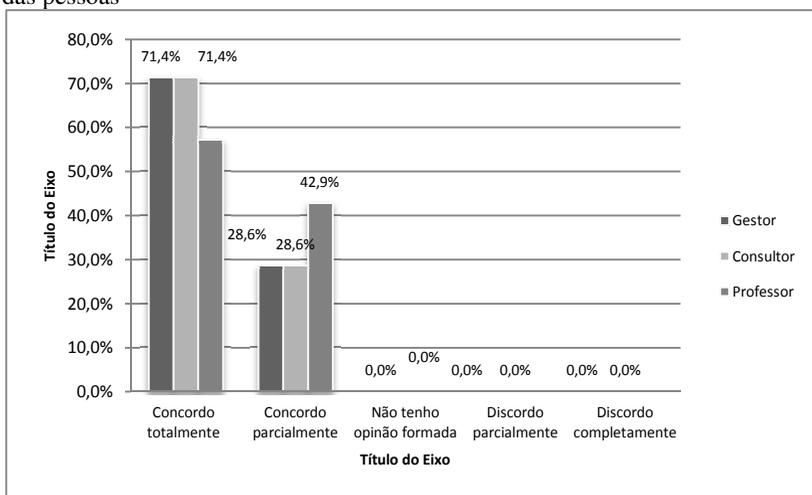
ao entendimento de que 100% dos participantes concordam, mesmo que parcialmente.

Tabela 5 - No Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas.

Opção	Frequência
Concordo totalmente	67%
Concordo parcialmente	33%
Não tenho opinião formada	0%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 11 - No Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3.4 Na concepção da empresa deve ser planejada a Gestão do Conhecimento, bem como as tecnologias de gestão eficientes para atender às necessidades das pessoas e os processos

Pode-se observar a partir dos dados da Tabela 6 que a maioria dos especialistas (66%) concorda totalmente, 24% concorda parcialmente, 5% não tem opinião formada e 5% discordam parcialmente.

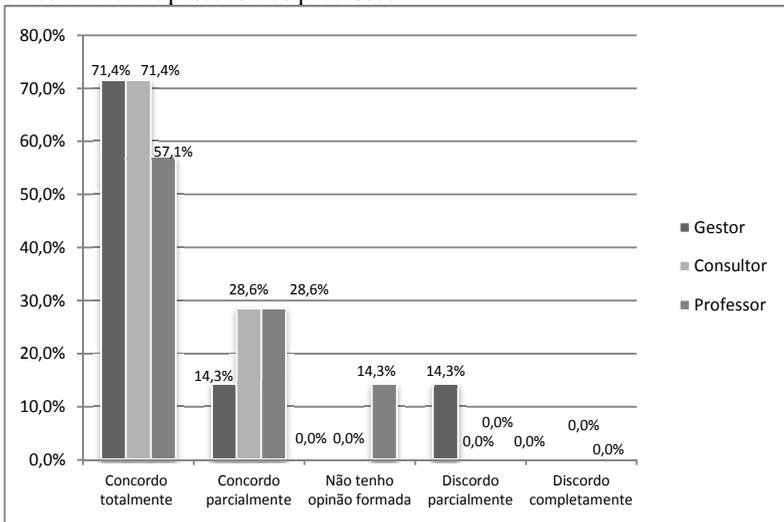
A análise das respostas dos especialistas (Figura 12) permite afirmar que cerca de 70% gestores e consultores e 57,1% dos professores concordam totalmente o que foi questionado, podendo-se concluir que todos acreditam que na concepção da empresa deve ser planejada a Gestão do Conhecimento e as tecnologias de gestão.

Tabela 6 - Na concepção da empresa deve ser planejada a Gestão do Conhecimento, bem como as tecnologias de gestão eficientes para atender às necessidades das pessoas e os processos

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>
Concordo totalmente	66%
Concordo parcialmente	24%
Não tenho opinião formada	5%
Discordo parcialmente	5%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 12 - Na concepção da empresa deve ser planejada a Gestão do Conhecimento, bem como as tecnologias de gestão eficientes para atender às necessidades das pessoas e os processos



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

### 4.3.5 Os processos e as tecnologias devem atender as necessidades da empresa para capturar e armazenar o conhecimento organizacional

Quando perguntados se os processos e as tecnologias devem atender as necessidades da empresa para capturar e armazenar o conhecimento organizacional, a maioria dos especialistas concorda, pois 81% concorda totalmente e 14% concorda parcialmente e somente 5% não têm opinião formada (Tabela 7).

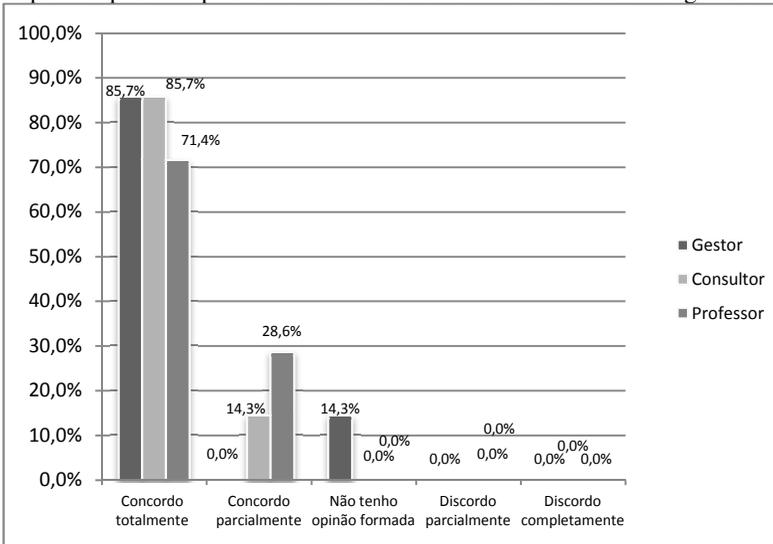
A Figura 13 destaca as opiniões por especialidade. Percebe-se que nesta questão que 85,7% dos consultores e gestores e 71,4% dos professores concordam totalmente.

Tabela 7 - Os processos e as tecnologias devem atender as necessidades da empresa para capturar e armazenar o conhecimento organizacional

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>
Concordo totalmente	81%
Concordo parcialmente	14%
Não tenho opinião formada	5%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 13 - Os processos e as tecnologias devem atender as necessidades da empresa para capturar e armazenar o conhecimento organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3.6 Os processos organizacionais devem ser planejados estrategicamente para suportar à Gestão do Conhecimento organizacional

Os processos organizacionais devem ser planejados estrategicamente para suportar a Gestão do Conhecimento organizacional na opinião de 71% dos especialistas, sendo que apenas 24% concordam parcialmente e 5% discordam completamente (Tabela 9).

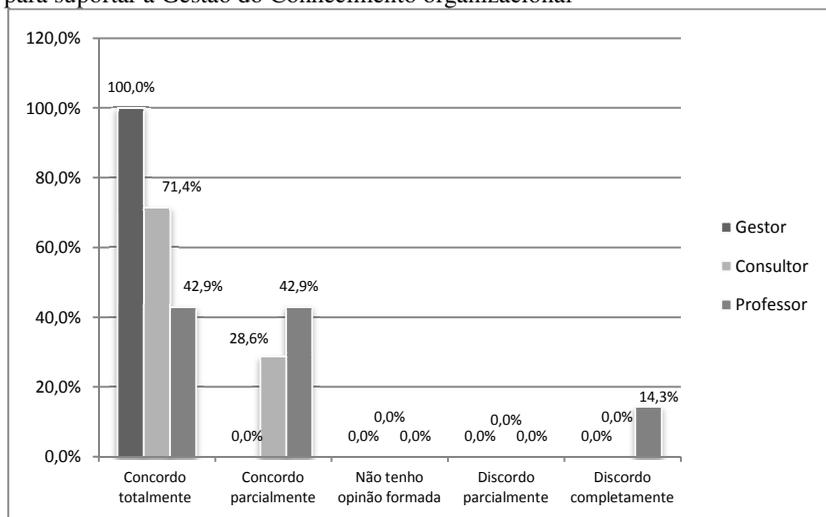
Na Figura 14 percebe-se que 100% dos gestores, 71,4% dos consultores e 42% professores concordam totalmente que os processos organizacionais devem ser planejados estrategicamente para suportar a Gestão do Conhecimento organizacional.

Tabela 8 - Os processos organizacionais devem ser planejados estrategicamente para suportar a Gestão do Conhecimento organizacional

Opção	Frequência
Concordo totalmente	71%
Concordo parcialmente	24%
Não tenho opinião formada	0%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	5%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 14- Os processos organizacionais devem ser planejados estrategicamente para suportar a Gestão do Conhecimento organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3.7 Os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa

Nota-se pela Tabela 10, que 52% dos especialistas concordam parcialmente que os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa, sendo que 43% concordam totalmente, 5% não tem opinião formada.

Ainda, pelos dados da Figura 15 percebe se que 100% dos gestores e dos consultores concordam com o questionamento, sendo que

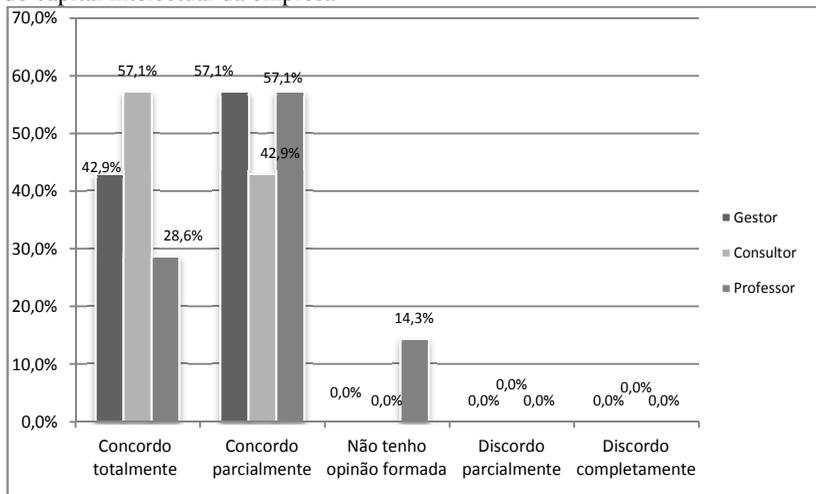
do restante dos professores 14,3% não tem opinião formada sobre se os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa.

Tabela 9- Os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa

Opção	Frequência
Concordo totalmente	43%
Concordo parcialmente	52%
Não tenho opinião formada	5%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 15- Os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3.8 Na definição do negócio (modelo de negócio) é necessário analisar as pessoas e seus conhecimentos, bem como os processos organizacionais e as tecnologias

Destaca-se que a maioria dos especialistas concorda com o questionamento, sendo que 70% concordam totalmente, 14 %

concordam parcialmente e somente 14% discordam parcialmente. (Tabela 10).

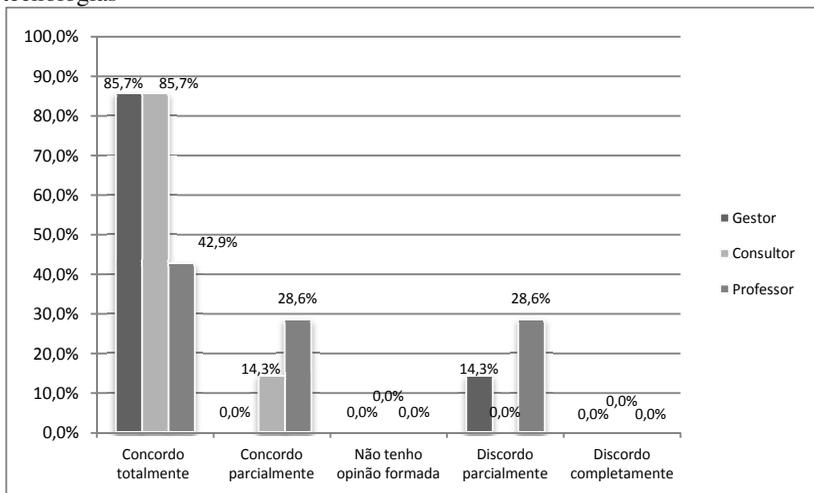
Pode-se afirmar que 100 % dos consultores, 71,4% dos professores e 85,7% dos gestores concorda com o que foi perguntado.

Tabela 10 - Na definição do negócio (modelo de negócio) é necessário analisar as pessoas e seus conhecimentos, bem como os processos organizacionais e as tecnologias

<b>Opção</b>	<b>Frequência</b>
Concordo totalmente	70%
Concordo parcialmente	14%
Não tenho opinião formada	0%
Discordo parcialmente	14%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 16 - Na definição do negócio (modelo de negócio) é necessário analisar as pessoas e seus conhecimentos, bem como os processos organizacionais e as tecnologias



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

### 4.3.9 Nos objetivos da empresa devem existir objetivos ligados a Gestão do Conhecimento

Observa-se na Tabela 11 que a maioria dos especialistas concorda que nos objetivos da empresa devem existir objetivos ligados à Gestão do Conhecimento. Sendo que 71% concordam totalmente e 24% concordam parcialmente e somente 5% não têm opinião formada.

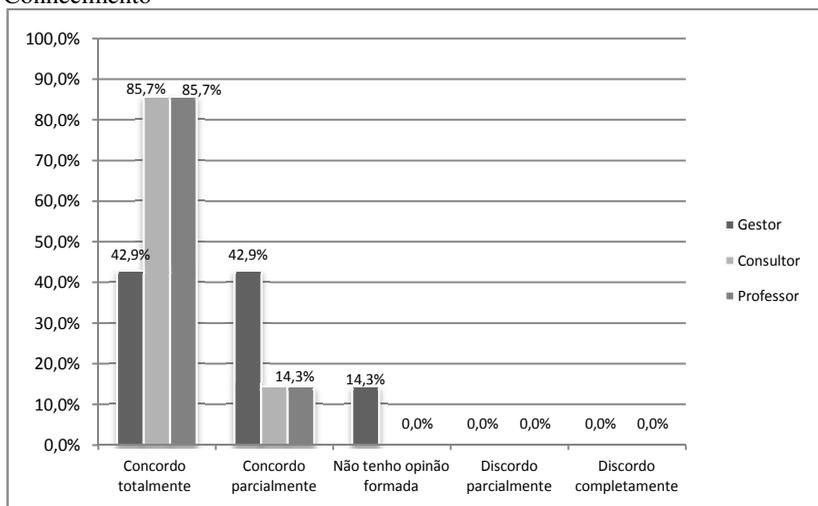
Dos que concordaram totalmente, estão 100% dos consultores e 85,7% dos gestores e professores e 85,7% dos gestores (Figura 17).

Tabela 11 - Nos objetivos da empresa deve existir objetivos ligados a Gestão do Conhecimento

Opção	Frequência
Concordo totalmente	71%
Concordo parcialmente	24%
Não tenho opinião formada	5%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 17 - Nos objetivos da empresa deve existir objetivos ligados a Gestão do Conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3.10 Os objetivos da Gestão do Conhecimento devem incentivar as pessoas a criar, compartilhar, disseminar, utilizar, reutilizar o conhecimento

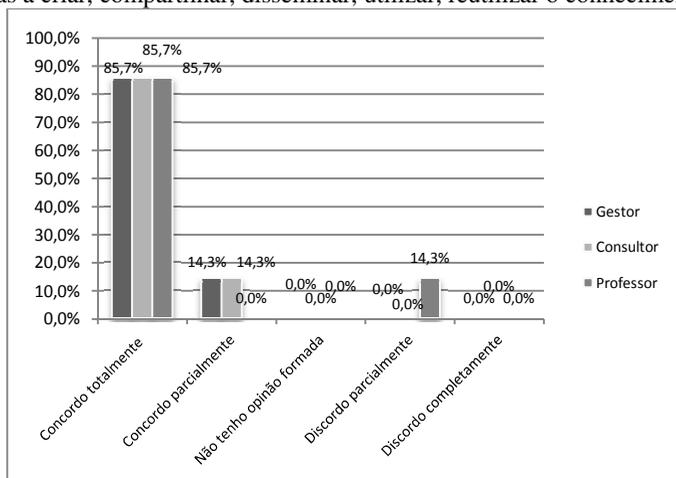
Perguntados se os objetivos da Gestão do Conhecimento devem incentivar as pessoas a criar, compartilhar, disseminar, utilizar, reutilizar o conhecimento, pode-se afirmar que a maioria dos especialistas concorda totalmente com estes objetivos (Tabela 12). Houve uma semelhança entre gestores, professores e consultores, 85,7% concordam totalmente.

Tabela 12 - Os objetivos da Gestão do Conhecimento devem incentivar as pessoas a criar, compartilhar, disseminar, utilizar, reutilizar o conhecimento

Oção	Frequência
Concordo totalmente	85%
Concordo parcialmente	10%
Não tenho opinião formada	0%
Discordo parcialmente	5%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 18- Sobre os objetivos da Gestão do Conhecimento devem incentivar as pessoas a criar, compartilhar, disseminar, utilizar, reutilizar o conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3.11 No Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada a estratégia da empresa

Cem por cento dos especialistas concordam que no Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada a estratégia da empresa. Destes 81% concordam totalmente e 19% concordam parcialmente.

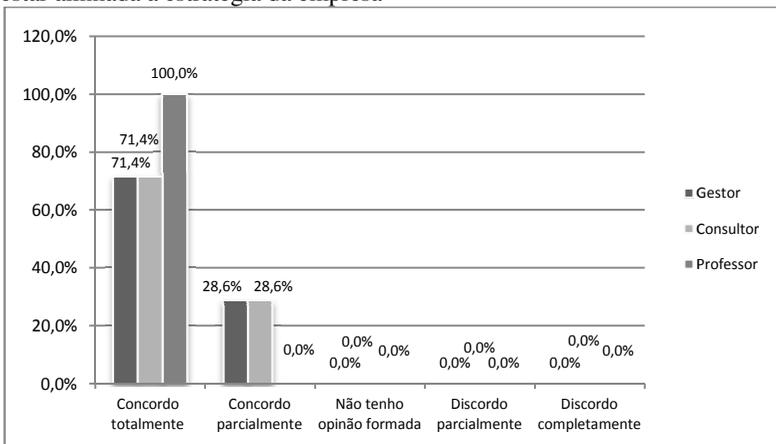
Percebe-se (Figura 19) que, nessa questão 100% dos professores concordam totalmente, e os gestores e os consultores têm opiniões semelhantes, com 71,4% de concordância total cada. Nesta questão houve 100% de aceitação dos especialistas.

Tabela 13- No Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada a estratégia da empresa

Opção	Frequência
Concordo totalmente	81%
Concordo parcialmente	19%
Não tenho opinião formada	0%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 19-No Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada a estratégia da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

### 4.3.12 As estratégias devem contemplar as pessoas, processos e tecnologias

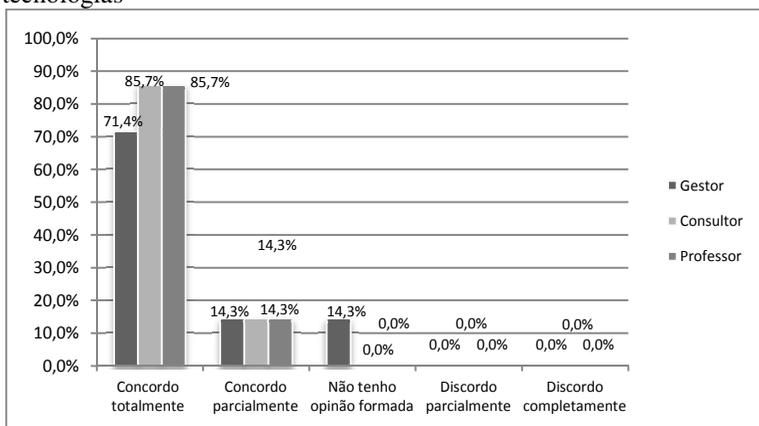
Ao se questionar se as estratégias devem contemplar as pessoas, processos e tecnologias, a maioria dos especialistas concorda, sendo que 81% concordam totalmente e 14% concordam parcialmente e somente 5% não tem opinião formada. A partir dos dados da Figura 20, observa-se que houve consenso na opção concordo totalmente entre os professores e consultores, ambos com 85,7%. Outro aspecto a ser analisado foi novamente semelhança entre os gestores, consultores e professores em que 14,3% concordam parcialmente e somente 14,3% dos gestores não têm opinião formada.

Tabela 14 - As estratégias devem contemplar as pessoas, processos e tecnologias

Opção	Frequência
Concordo totalmente	81%
Concordo parcialmente	14%
Não tenho opinião formada	5%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 20 - As estratégias devem contemplar as pessoas, processos e tecnologias



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

### **4.3.13 No t3pico relativo ao investimento no Plano de Neg3cio 3 necess3rio investir nos aspectos tang3veis e intang3veis que s3o pessoas, marca, ou seja, capital intelectual**

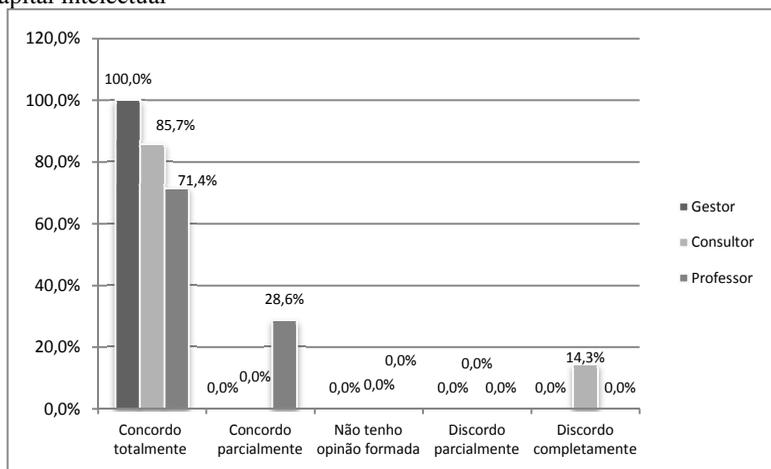
Conforme a Tabela 15, 85% dos especialistas concordaram que no t3pico relativo ao investimento no Plano de Neg3cio 3 necess3rio investir nos aspectos tang3veis e intang3veis. 3 poss3vel observar na Figura 21, que 100% dos gestores concordam totalmente com o questionamento.

Tabela 15 - No t3pico relativo ao investimento no Plano de Neg3cio 3 necess3rio investir nos aspectos tang3veis e intang3veis que s3o pessoas, marca, ou seja, capital intelectual

<b>Opç3o</b>	<b>Frequ3ncia</b>
Concordo totalmente	85%
Concordo parcialmente	10%
N3o tenho opini3o formada	0%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	5%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 21- No tópicos relativos ao investimento no Plano de Negócio é necessário investir nos aspectos tangíveis e intangíveis que são pessoas, marca, ou seja, capital intelectual



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3.14 É essencial que ao planejar uma nova empresa o tema Gestão do Conhecimento seja abordado, para que desde o princípio a empresa apresente indícios de uma cultura de Gestão do Conhecimento

Percebe-se (Tabela 16) que a maioria concorda (67% concorda totalmente e 33% concorda parcialmente) que ao planejar uma nova empresa o tema Gestão do Conhecimento seja abordado para que desde o princípio a empresa apresente indícios de uma cultura de Gestão do Conhecimento.

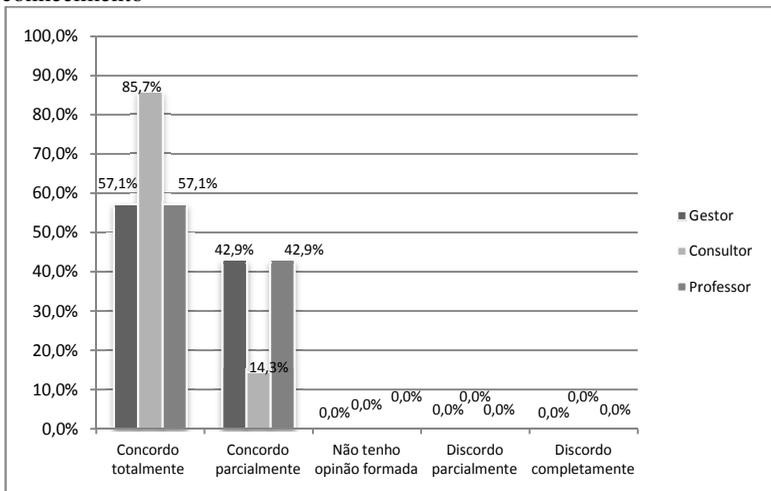
Os dados da Figura 22 revelam que 100% dos especialistas concordam com o questionamento.

Tabela 16 - Planejar uma nova empresa com o tema gestão do Conhecimento

Opção	Frequência
Concordo totalmente	67%
Concordo parcialmente	33%
Não tenho opinião formada	0%
Discordo parcialmente	0%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 22 - Sobre planejar uma nova empresa com o tema Gestão do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

#### 4.3.15 A maturidade da empresa em relação à gestão de conhecimento organizacional é composta por: pessoas, processos e tecnologias. A maturidade só será alcançada em curto prazo, se a Gestão do Conhecimento for planejada desde a criação da empresa.

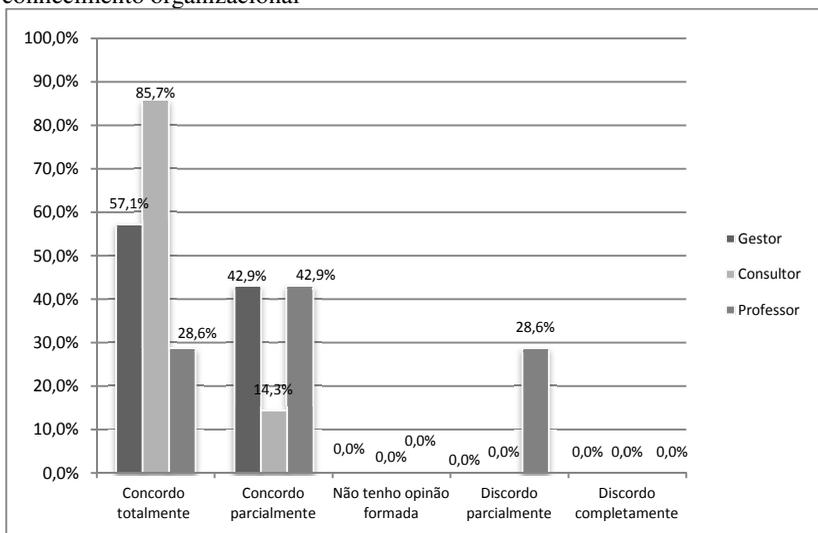
Com base nos dados da Tabela 17 pode-se afirmar que 57% dos especialistas concordam com o questionamento, 33% concordam parcialmente e outros 10% discordam parcialmente. Dentre aqueles que não têm opinião formada e discorda parcialmente, todos são professores (Figura 23).

Tabela 17 - Maturidade da empresa em relação à gestão de conhecimento organizacional

Opção	Frequência
Concordo totalmente	57%
Concordo parcialmente	33%
Não tenho opinião formada	0%
Discordo parcialmente	10%
Discordo completamente	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Figura 23 - A maturidade da empresa em relação à gestão de conhecimento organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Diante do exposto pode-se concluir que todas as abordagens de planos de negócios em gestão do conhecimento foram aceitas pelos especialistas, inclusive havendo 100% de concordância, nas sentenças “no Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada à estratégia da empresa”, “no Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas, pois são elas que possuem o conhecimento como fator de produção e gerador de riqueza.” e que “é essencial que ao planejar uma nova empresa o tema Gestão do Conhecimento seja abordado, para que desde o princípio a empresa apresente indícios de uma cultura de Gestão do Conhecimento”.

Salienta-se também que a grande maioria dos especialistas tem no seu dia a dia incorporada a Gestão do Conhecimento, uns em maior escala e outros em menor.

Ainda, o Plano de Negócio é considerado pelos especialistas uma ferramenta de grande utilização tanto para as empresas iniciantes, grandes, médias, pequenas e micros empresas, prestadoras de serviços que apóiam ao micro e pequeno empreendedor, bem como, universidades no ensino, pesquisa e extensão.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Pode se afirmar que o empreendedorismo na sociedade do conhecimento precisa de novas ferramentas para analisar a viabilidade e sucesso do negócio. Ao planejar um novo empreendimento se faz necessário a realização de um Plano de Negócios, onde é traçado o caminho a ser seguido pelo empreendedor.

Neste estudo observou-se que o Plano de Negócios é uma ferramenta utilizada nas empresas dos entrevistados, podendo ser na fase inicial ou no lançamento de novas linhas de produtos e para ampliação do negócio. Percebe-se também que existem programas de incentivos e apoio ao empreendedor na criação de novos negócios e um dos requisitos é o Plano de Negócio para captar recursos e investidores.

Dessa forma, para que uma nova empresa seja criada é importante o desenvolvimento de um Plano de Negócios. Isso faz com que o empreendedor busque informações e conheça as possibilidades do seu futuro negócio, sejam elas informações técnicas, operacionais e formas de gerir o negócio. É nesse contexto que se insere a Gestão do Conhecimento, quando o empreendedor inicia com a aquisição do conhecimento prévio do futuro negócio e do mercado.

Para evidenciar a importância da incorporação da Gestão do Conhecimento na elaboração de Plano de Negócios, foi realizada uma revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento, Plano de Negócios e empreendedorismo. Como forma de identificar com maior clareza o problema de pesquisa, foi realizada também uma revisão sistemática sobre Plano de Negócios e os aspectos relacionados à Gestão do Conhecimento do qual ainda não foram apontados pela literatura. A revisão sistemática, por meio das buscas na base de dados *Scopus*, tornou possível encontrar autores clássicos e pesquisas internacionais recentes sobre o tema. A partir da revisão da literatura desenvolveu-se o questionário, que posteriormente foi submetido a três grupos de especialistas.

Na literatura, identificou-se a necessidade de uma nova forma de administrar/gerir novos negócios no contexto da economia do conhecimento. Como a maioria dos planos de negócios é baseada em ativos tangíveis, decorrente de um contexto histórico em que isto era válido, sem o olhar da gestão do conhecimento, nessa nova economia é importante a elaboração de plano de negócios baseando-se também no intangível.

Pode-se concluir também que o plano de negócios deve estar alinhado estrategicamente às estratégias da organização. Dessa forma, não é a gestão do conhecimento por si só o que interessa, mas sim as estratégias de Gestão do Conhecimento. Nas organizações e na literatura as pessoas possuem visões tradicionais ao elaborar os planos de negócios, elas pensam em ativos tangíveis, ou seja, bens patrimoniais, dentro da contabilidade tradicional, contabilizando aquilo que é tangível, mas ignorando-se aquilo que intangível.

Dessa forma, ao analisar as chances de sucesso do negócio, é necessário que seja analisado também o ativo intangível, visto como capital intelectual, o que compreende as competências das pessoas, capital estrutural, que é toda estrutura da empresa, envolvendo estrutura administrativa e computacional, e o capital relacional, composto por fornecedores, redes de contatos e clientes. Nesse aspecto está envolvido todo o conhecimento, liderança e relacionamento do empreendedor com o mercado, o que deve ser analisado com profundidade na elaboração do plano de negócio, pois contribuirá para a viabilidade e sucesso do negócio.

A partir da aplicação do questionário, foi evidenciado que é essencial, ao planejar uma nova empresa, o tema Gestão do Conhecimento seja abordado para que o empreendedor analise ferramentas e estratégias do conhecimento, juntamente com as pessoas, processos, tecnologia e a liderança do empreendedor. Dessa forma, a organização será constituída desde seu princípio com indícios de uma cultura de Gestão do Conhecimento.

Ao se destacar a importância da incorporação da Gestão do Conhecimento na elaboração de Plano de Negócios, evidenciou que as pessoas, processos e tecnologias de gestão precisam ser definidos na elaboração de Plano de Negócios. Incluir no planejamento de uma nova empresa esses componentes significa que, desde o princípio, será analisado o perfil das pessoas a serem recrutadas e selecionadas, bem como, seu papel em torno da Gestão do Conhecimento. Elas devem ter um perfil de colaboração, de criação, disseminação e compartilhamento de conhecimento. Da mesma forma, os processos organizacionais e as tecnologias devem ser planejadas considerando as necessidades de Gestão do Conhecimento.

A tecnologia serve de apoio aos processos e às pessoas por meio de softwares inteligentes, hardwares potentes, internet e intranet eficientes. Com isso, oferecerá ambientes colaborativos virtuais que proporcionarão às pessoas a interação, tendo como resultado a aquisição, criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento.

É, portanto, necessário que as organizações potencializem esses três elementos: pessoas, processos e tecnologias. Eles são fundamentais para o sucesso da Gestão do Conhecimento na organização, por isso devem ser analisadas na fase de elaboração do Plano de Negócio.

Nesse contexto também se insere a Liderança, seja ela do empreendedor ou das pessoas da organização. Ela é considerada um elemento-chave para impulsionar a iniciativa de gestão do conhecimento, e por conduzir esforços de GC e garantir o alinhamento das estratégias e projetos de GC com a missão e a visão da organização. Com isso, pode-se afirmar que a liderança é fundamental para o sucesso a Gestão do Conhecimento organizacional e, por isso, deve ser conquistada e praticada desde a criação da empresa na organização.

O desafio passa a ser a simplificação do processo de implantação da Gestão do Conhecimento na fase inicial da empresa, já que é um momento em que o empreendedor geralmente precisa optar onde dedicar seu tempo e seus recursos. Dessa forma, faz-se necessário criar meios de potencializar a GC.

Cabe destacar que houve uma grande aceitação da comprovação da importância da incorporação da Gestão do Conhecimento na elaboração de Plano de Negócios com os especialistas. Apesar de ter ficado evidenciada certa preocupação dos especialistas em praticar mais a GC. Alguns destacaram que isso exige tempo e dinheiro.

As evidências buscadas para se identificar a importância da GC em Plano de Negócios foram ressaltadas. Casos em que houve 100% de concordância, como na sentença “no Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada à estratégia da empresa”; “no Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas, pois são elas que possuem o conhecimento como fator de produção e gerador de riqueza”; e “é essencial que ao planejar uma nova empresa o tema Gestão do Conhecimento seja abordado, para que desde o princípio a empresa apresente indícios de uma cultura de Gestão do Conhecimento” destacam que as organizações, consultores e professores estão alinhados para promover a evolução da GC.

Há, portanto, a necessidade de se evoluir, como na identificação de meios de como aplicar a GC da forma mais rentável possível e torná-la viável sob o ponto de vista da facilidade de implantação de suas práticas.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

- Realizar estudos de caso em empresas intensivas em conhecimento sobre Plano de negócios com uma abordagem de gestão do conhecimento.
- Realizar um estudo sobre a utilização de Plano de Negócios e Gestão do Conhecimento em empresas de diferentes segmentos, a fim de ampliar os resultados encontrados na presente dissertação.
- Realizar estudos de caso em empresas que estejam sendo criadas e que seus resultados fossem medidos e relacionados com o papel da Gestão do Conhecimento.
- Identificar ou desenvolver ferramentas que permitam ao empreendedor inserir a gestão do conhecimento de forma gradual, sem ter que dispensar grandes volumes de recursos (tempo e financeiros) desde o início.
- Desenvolver um modelo para a avaliação do impacto do capital intelectual em Plano de Negócios a fim de ter um padrão de medição e análise da viabilidade do negócio.

## REFERÊNCIAS

ANDREASSI, Tales. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning 2007.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento, infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Editora Saraiva 2002.

Asian Productivity Organization (APO). **Knowledge Management: Facilitators' Guide**. APO: Tokyo, 2009.

APOSTOLOU, Dimitris; MENTZAS, Gregoris. Experiences from knowledge management implementations in companies of the software sector. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 354-381, 2003.

BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. **O desafio da criação: uma análise das incubadoras de empresas de base tecnológica**. Petrópolis-RJ: Vozes. 1999.

BECERRA-FERNANDEZ, Irma; GONZALEZ, Avelino; SABHERWAL, Rajiv. **Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies**, Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall, 2004.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócio: fundamentos, processos e estruturação**. 1º Edição- 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

BONTIS, Nick. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, **Management Decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.

BONTIS, Nick; DRAGONETTI, Nicola C.; JACOBSEN, Kristine.; ROOS, Goran. **The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources**, Intellectual Capital Services, London, 1999.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. L. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

BRASIL, Ministério da Ciência e Tecnologia, MCT. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Brasília, 1998.

BUENO, Eduardo; LONGO, Mónica; MERINO, Carlos; MURCIA, Cecília. **Propuesta de nuevo modelo intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual**. Madrid, IADE. março de 2011.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CAUCHICK, Paulo Miguel Augusto. **A adoção do estudo de caso na engenharia de produção**. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. (Org.). Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. cap. 6, p. 131-148.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A Construção Do Plano de Negócio**. 1ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPQ, Disponível em <http://www.cnpq.br/editais/index.htm> acessado em 10 de agosto de 2011.

COSTA, Alexandre Marino; CERICATO, Domingo; MELO, Pedro Antonio. O empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócio**, v. 12, p. 1, 2007.

CROSSAN, Mary; APAYDIN, Marina. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v.47, n.6, p.1154-1191, 2010.

DAVENPORT, Thomas H ; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DIÁZ, Henrique De León; GUILD Paul D. Using repertory grid to identify intangibles in business plans. **Venture capital**, v. 5, n. 2, p. 135-160, 2003.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um Plano de Negócio para incubadoras/José Carlos Assis Dornelas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócio**. 2ª Edição, São Paulo: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo, transformando idéias em negócio**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 1. 2008. 300 p.

\_\_\_\_\_. **Plano de Negócio: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou Realidade?**

<http://www.dcc.ufla.br/~olinda/arquivos/emp%20texto%203.pdf>.

Acessado em 26 de outubro de 2009.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio. São Paulo: Atlas, 2005.

EDVINSSON, Leif.; MALONE, Michael. S. **Capital Intelectual**, São Paulo: Makron Books. 1998.

FIGUEIREDO, Saulo. O que há de mais humano na gestão. **Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 11, ago. 2006.

FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **Era do Conhecimento: o novo perfil do profissional de turismo**. In: Mariana Quevedo. (Org.). Turismo da Era do Conhecimento. 1 ed. Florianópolis: Pandion, 2007, v. 1, p. 95-110.

FRANZONI, Christine Benciveni. **Apropriação do conhecimento comunitário no processo de elaboração de planos diretores participativos**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa

Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós- Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, SC, 2011.

FRANTZ, Michelle Benciveni Franzoni. **Criação e compartilhamento de conhecimento artístico e cultural em ambiente virtual interativo**. 2011. 205f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. UFSC. Florianópolis/SC.

FREIRE,Patricia de Sá. **Compartilhamento do Conhecimento Interorganizacional: Causas Essenciais dos Problemas de Integração em Fusões e Aquisições (F&A)**. Florianópolis 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

FURLANETTO, Antônio; OLIVEIRA, Mírian. Fatores estratégicos associados às práticas de gestão do conhecimento. **Análise**, Porto Alegre, v. 1, n. 19, p.99-123. 2008.

GARVIN, David. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. v.71, n. 4, p.78-91. 1993.

GATTI, Wilian Jr. Gestão do Conhecimento no Brasil: um breve panorama sobre seu ensino e pesquisa. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 2 , n. 2, p. 69-87, 2011.

GAUTHIER, Fernando Álvaro Ostuni; MACEDO, Marcelo. **Criando e Organizando uma Empresa de Tecnologia da Informação**. Florianópolis: Ed. do Autor, v. 1. 152 p. 2007.

GIRARDI, Dante Marciano. **O Compartilhamento dos Processos de Recursos Humanos: uma contribuição para a Gestão do Conhecimento organizacional**. 2009. 184 fs. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GNECCO JUNIOR, Lenio, Pereira, Maurício F; Marcos B. Lopez Dalmau; Julival de Q. Santana, Edivandro Luiz Tecchio. **GESTÃO DO CONHECIMENTO: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**. **REUNA**, Belo Horizonte, v.15, n.1, p. 47-64, Jan. – Abr. 2010.

GODOY, Arilda. Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63. 1995.

GOMES, Antonio Costa Filho. **Inovação Sistemática Com Responsabilidade Social Nos Empreendimentos De Base Tecnológica: O Modelo MCNSTRIZ**. Tese, 2010. 285 fs. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

GUBIANI, Juçara Salete. **Modelo para diagnosticar a influência do capital intelectual no potencial de inovação das universidades**. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

HAGGIE, Knox; KINGSTON, Jonh. Choosing Your Knowledge Management Strategy. CISA, School of Informatics University of Edinburgh AM Casali Paradigmas em Comunicação Organizacional - **Congresso ALAIC**, Buenos Aires, Argentina, 2003.

Hair Junior; MONEY Arthur, BABIN Barry, PHILLIP Samouel. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Hayton, James. C. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. **Human Resource Management Review**, v.15, n. 1, p. 21–41, 2005.

HATZIKIAN, John. Research and Technological Development Policy and Innovative Performance: The Greek Case Within the EU. Contributions to Economics. Technological Institute of Athens,

Department of Business Administration, Athens, Greece, p. 229-248, 2007.

HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Silvana Ana. **Construindo Plano de Negócio: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócio de sucesso**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

IADE- Instituto Universitario de Administración de Empresas **Modelo Intellectus: medición y gestión del Capital Intelectual: C.I.C.- IADE. Universidad Autónoma de Madrid**, Madrid, 2003.

JABEEN, Musarrat. Innovative entrepreneurship: Alumni Organization of Internacional Relations of international relations department, university of Balchistan. **Internacional Conference on Information Management and Engineering (ICIME)**p.530-532. 2010.

JOHNSON, Hunter, P. **Educational experiences of habitual entrepreneurs**. 2004. Dissertation School of Graduate Studies, University of the Incarnate Word, 2004.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David. **Organização Orientada Para a Estratégia**. São Paulo: Capus. 2001.

KRAUS, Sascha;SCHWARZ, Erich. The role of pre-start-up planning in new small business. **International Journal of Management and Enterprise Development**. v. 4 n. 1, p. 1-17. 2007.

KIM, Young-Gul.; YU Sung-Ho; LEE Jang-Hwan. Knowledge strategy planning: methodology and case. **Expert systems with applications**, v.24, n.3, p. 295-307, 2003.

LACRUZ, José Adonai. **Plano de negócio: passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LEITE, Emanuel. O Fenômeno do Empreendedorismo: Criando Riquezas. Recife, **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Recife, 2000.

MACHADO, Diego de Queiroz; PINHEIRO, Leonardo Victor de Sá; GUERRA, Diego; MONTEIRO, Danielli Leite Campos. **A Invenção**

**da Mentira: Um Estudo Observacional sobre a Ação Econômica do Empreendedor Inovador.** XII SEMEAD Seminário em Administração, setembro 2010.

MACHADO, Elizandra; BRAGA, Vitória Augusta; GONÇALVES, Eder Borba; PEREIRA, Isabel Rodrigues. **Murilo de Souza Naspolini: A determinação de um Empreendedor de Sucesso.** In: Édis Mafra Lapolli; Ana Maria Benciveni Franzoni; Vitória Augusta Braga. (Org.). Vitríni de Talentos notáveis em Santa Catarina. 1 ed. Florianópolis: Pandion, v. 1, p. 91-119, 2010.

MACMILLAN, Ian C; SIEGEL, Robin; NARASIMHA, P.N. Subba. Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. **Journal of Business Venturing.** v.1 n.1, p. 119-128. 1985.

MAIER, Ronald. Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management, **Springer-Verlag**, Berlin, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H. **Opening up the definition of strategy.** In: QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R. M. The strategy process: concepts, contexts and cases. Londres: Prentice-Hall, 1988. p. 13-20.

NICOLSKY, R. **Os desafios para transformar conhecimento em valor econômico.** Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/cientec/cientec12.htm>>. Acesso em: 22 set. 2008.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, Klaus. **Gestão do Conhecimento Um Guia Prático Rumo à Empresa Inteligente.** São Paulo: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, João Bento; FILION, Lous Jacques. Vantagens da criação de empresas de base tecnológica como instrumento de transferência de

tecnologia. XVII National Seminar on Science Parks and Business Incubators. XV Anprotec Workshop. September 17-21, **Anais ...** Belo Horizonte, 2007.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio.** (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.

PATTON, Michael Quinn. **How to use qualitative methods in evaluation.** Newbury Park: Sage, 176 p. 1987.

PEE, Loo Geok; KANKANHALLI Atryi. A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 8, n. 2, 2009.

PENTEADO, Rozangela Fatima; CARVALHO, Hélio; SCANDELARI, Lucian. Aplicativos para Programas de Sugestões voltados à inovação nas empresas. In: XIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2009, Cartagena de Indias - Colômbia. **Innovación y creatividad para el desarrollo sostenible.**, 2009.

PEREIRA, J. H. Proposição de um Modelo Organizacional Baseado no Conhecimento: um Estudo de Caso em Empresa Pública. **Anais Publicados em CD-ROM. Third Internactional Conference os the Ibero American Academy of Management.** São Paulo. 2003.

PLESSIS, Marina Du. Knowledge management: what makes complex implementations successful? **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 2, p. 91-101, 2007.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUADROS, Felipe Zurita. **Plano de Negócios e a pequena empresa de base tecnológica: um estudo de caso na incubadora de empresas**

**MIDI Florianópolis**. 2004. 133 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**, R.D. Irwin Inc. 1980.

REZENDE, Paulo César de; CARVALHO Alvim. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ci. Inf., Brasília**, v. 27, n. 1, p. 28-35. 1998.

REZENDE, Yara. Informação para negócio: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ci. Inf., Brasília**, v. 31, n. 1, p. 75-83. 2002

RODRIGUES, Helana Maria Silva Santos; DORREGO, Pedro Froilán Figueroa; JARDÓM-FERNÁNDEZ, Carlos Maria. **En la Capacidad de Innovación de las Empresas del Sector de Automoción de la Eurorregión Galicia Norte de Portugal**, Universidade de VIGO, 2009.

ROOS, Goran; ROOS, Johan. Measuring your company's Intellectual performance, **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 413-426, 1997.

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

SAITO, André; UMEMOTO, Katsuhiko; IKEDA, Mitsuru. A strategy-based ontology of knowledge management technologies. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1. 2007.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andréa Cecília. **Construindo Planos de Negócios**. Rio de Janeiro. 3 Ed. Elsevier, 2005.

SANTOS, Flávio Marcelo R. dos e SOUZA, Richard Perassi L. de. O conhecimento no campo de engenharia e gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciências da Informação**, Belo Horizonte, MG, v. 15, n. 1, p. 259 – 281. 2010.

SERVIN, Géraud. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, 2005.

SILVEIRA, Rosana Rosa. **Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento em organizações**. 2011. 219f. Tese (Tese de Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2011.

SOMMERMAN, Américo. **Inter ou Transdisciplinaridade?** São Paulo: Editora Paulus, 2006.

STEIL, Andrea Valéria. **Estado da arte das definições de Gestão do Conhecimento e seus subsistemas**. Technical Report. Florianópolis: Instituto Stela, 2007.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando Patrimônios do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWAIN, Deborah E; EKIONEA Jean-Pierre Booto. A Framework for Developing and Aligning a Knowledge Management Strategy. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 7, n. 2. P. 113–122. 2008.

SWITZER, Cameron. Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy. **Journal of Knowledge Management**. v. 12, n. , p. 18-28, Emerald Group Publishing Limited. 2008.

TERRA, Jose Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2 Ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

\_\_\_\_\_. **Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre a evolução da Gestão do Conhecimento no Brasil. **Revista Produto & Produção**. v. 8, n.2, p.05-09. 2005.

TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres. Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho. **RAC**, v.10, n. 2, 2006.

VALENTIM, Marta. Criatividade e Inovação na Atuação Profissional. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 3-9. 2008.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WIIG, Karl M. **Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management**. Long Range Planninig. v. 30, n. 3, p. 399-405, 1997.

\_\_\_\_\_. Knowledge Management: An introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**. v.1, n. 1. 2007.

WILLIAMS, Edward. **Plano de Negócio: 25 princípios para um planejamento consistente**. Tradução de Eliana Rocha- São Paulo: Publifolha, 2002.

WONG, Kuan.Yew; ASPINWALL, E. M. “Characterizing knowledge management in the small business environment”, **Journal of Knowledge Management**, v. 8 n. 3, p. 44-61, 2004.

ZHENZHONG MA and KUO-HSUN YU. Research paradigms of contemporary knowledge management studies. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 2, 2010.

ZABALA, Antoni. **Enfoque globalizador e pensamento complexo**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

## **APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS PERGUNTAS ABERTAS**

Prezado Sr(a):

Esta entrevista tem como objetivo Plano de Negócios: uma abordagem baseada na Gestão Do Conhecimento. Trata-se de uma pesquisa de mestrado, realizada no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPEGC/UFSC.

Neste sentido, solicita-se a sua colaboração respondendo ao presente instrumento de pesquisa.

Agradecemos antecipadamente e nos colocamos à disposição para solucionar dúvidas ou prestar esclarecimentos agora ou no futuro sobre esta pesquisa.

Pesquisadora: Elizandra Machado ( mestranda PPEGC/UFSC)

E-mail: [elizandra\\_machado@hotmail.com](mailto:elizandra_machado@hotmail.com)

Orientadora: Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra. (professora do PPEGC)

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

Co-orientador: Fernando Alvaro Ostuni Gauthier, Dr. (professor do PPEGC)

E-mail: [gauthier@egc.ufsc.br](mailto:gauthier@egc.ufsc.br)

Nome do entrevistado:  
Cargo:  
Organização:  
Segmento da organização.  
Porte da organização:

1- Assinale com X como participante (pode assinalar mais de um, se for o caso).

- Consultor Organizacional
- Professor de Gestão do Conhecimento ou em assuntos correlatos
- Professor de Planos de Negócios ou em assuntos correlatos
- Gestor de Planos de Negócios em empresas
- Gestor de planejamento em empresas.
- Outros \_\_\_\_\_

2- Cite um exemplo em que você teve relação com o tema Gestão do Conhecimento.

3- Na sua profissão você pratica a Gestão do Conhecimento? Cite exemplos

4- Em uma escala de 1 a 5 qual a sua familiaridade em relação à gestão conhecimento

- Ótimo
- Bom
- Médio
- Regular
- Ruim

5- A sua empresa faz uso da Gestão do Conhecimento? Cite exemplos

6- Cite um exemplo em que você teve relação com o tema Planos de Negócios .

7- Em uma escala de 1 a 5 qual a sua familiaridade sobre Planos de Negócios ?

- Ótimo
- Bom
- Médio
- Regular
- Ruim

8- A sua empresa faz uso de Planos de Negócios ? Cite exemplos

A seguir, assinale com um X informando a intensidade de sua concordância ou discordância em relação a cada frase. Para cada afirmativa há cinco opções:

- (1) **Concordo totalmente**
- (2) **Concordo parcialmente**
- (3) **Não tenho opinião formada**
- (4) **Discordo parcialmente**
- (5) **Discordo totalmente**

Favor assinalar na escala ao lado - a opção que melhor expressa a sua opinião a respeito de cada afirmação abaixo:	1 Concordo totalmente	2 Concordo parcialmente	3 Não tenho opinião formada	4 Discordo parcialmente	5 Discordo completamente
1. Pessoas, processos e tecnologias de gestão precisam ser definidos já na elaboração de Planos de Negócios.					
2. No Plano de Negócio a empresa deve ter na missão aspectos de criação, disseminação, compartilhamento, utilização e reutilização do conhecimento.					
3. No Plano de Negócio deve ser visto a valorização das competências das pessoas, pois são elas que possuem o conhecimento como fator de produção gerador de riqueza.					
4. Na concepção da empresa deve ser planejada a Gestão do Conhecimento, bem como as tecnologias de gestão eficientes para atender às necessidades das pessoas e os processos.					
5. Os processos e as tecnologias devem atender as necessidades da empresa para capturar e armazenar o conhecimento organizacional.					
7. Os processos devem ser formalizados para utilizar toda a capacidade do capital intelectual da empresa.					
8. Na definição do negócio (modelo de negócio) é necessário analisar as pessoas e seus conhecimentos, bem como os processos organizacionais e as tecnologias.					
9. Nos objetivos da empresa devem existir objetivos ligados a Gestão					

do Conhecimento					
10. Os objetivos da Gestão do Conhecimento devem incentivar as pessoas a criar, compartilhar, disseminar, utilizar, reutilizar o conhecimento.					
11. No Plano de Negócio a estratégia da Gestão do Conhecimento deve estar alinhada a estratégia da empresa.					
12. As estratégias devem contemplar as pessoas, processos e tecnologias.					
13. No tópico relativo ao investimento no Plano de Negócio é necessário investir nos aspectos tangíveis e intangíveis que são pessoas, marca, ou seja, capital intelectual.					
14. É essencial que ao planejar uma nova empresa o tema Gestão do Conhecimento seja abordado, para que desde o princípio a empresa apresente indícios de uma cultura de Gestão do Conhecimento.					
15. A maturidade da empresa em relação à gestão de conhecimento organizacional é composta por: pessoas, processos e tecnologias. A maturidade só será alcançada em curto prazo, se a Gestão do Conhecimento for planejada desde a criação da empresa.					

**ANEXO 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Estou sendo convidado (a) a participar da pesquisa que se intitula “Plano de Negócios: uma abordagem da Gestão do Conhecimento”, a qual consiste na Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/PPEGC, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo geral “Estabelecer diretrizes de inclusão da Gestão do Conhecimento em Planos de Negócios”, realizada pela mestrandia Elizandra Machado, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Ana Maria Benciveni Franzoni e co-orientação do Prof. Fernando Álvaro Ostuni Gauthier.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 45 minutos, onde serão abordados aspectos referentes Planos de Negócios e Gestão do Conhecimento, como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

A pesquisadora prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe a mestrandia que não irei prosseguir com a mesma. Estou avisado(a) de que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo. Estou avisado(a), também, de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com: Elizandra Machado pelo e-mail: elizandra\_machado@hotmail.com.

Eu, \_\_\_\_\_,  
RG nº \_\_\_\_\_, telefone nº. \_\_\_\_\_, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela mestrandia Elizandra Machado.

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto e que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim. Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso:

---

RG:

---

Local e Data:

---

Assinatura:

---

Adaptado de: Hospital de Clínicas de Porto Alegre / UFRGS

**ANEXO 2 - Consentimento para fotografias, vídeos e gravações**

Eu \_\_\_\_\_  
permito que o grupo de pesquisadores relacionados abaixo obtenha fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica e/ou educacional. Eu concordo que o material e informações obtidas relacionadas à minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos.

As fotografias, vídeos e gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e sob sua guarda.

Nome do sujeito da pesquisa:

\_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_

Endereço:

\_\_\_\_\_

Assinatura:

\_\_\_\_\_

Equipe de pesquisadores:

Nomes:

Elizandra Machado

Profa. Dra. Ana Maria Benciveni Franzoni

Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento/PPEGC da Universidade Federal de Santa  
Catarina/UFSC

Data e Local onde será realizado o projeto:

\_\_\_\_\_

Adaptado de: Hospital de Clínicas de Porto Alegre / UFRGS