



**O PERFIL EMPREENDEDOR DOS LÍDERES DAS EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: um estudo sobre a área de tecnologia educacional na região metropolitana de Florianópolis**

*Inara Antunes Vieira Willerding<sup>1</sup>  
Antonio Marcos Feliciano<sup>2</sup>  
Vitoria Augusta Braga de Souza<sup>3</sup>  
Waldoir Valentim Gomes Júnior<sup>4</sup>  
Édis Mafra Lapollí<sup>5</sup>*

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

## RESUMO

Atualmente, um dos fatores para o estabelecimento de diferencial competitivo no mercado consiste nas ações empreendedoras, tendo no empreendedor o ator criativo e inovador, o elemento transformador desse processo de inovação. Para que empresas de micro e pequeno porte possam enfrentar um cenário econômico dinâmico e complexo, percebe-se a necessidade de gestores com perfil empreendedor, fundamental para o sucesso empresarial. É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, que aborda o perfil empreendedor nas empresas da Vertical de Educação da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE), tendo como objetivo identificar os sinais distintivos do empreendedorismo, bem como sua intensidade, avaliando as multiplicidades das relações para o estabelecimento do processo de transformação, e como foco o sucesso organizacional. Para tal, elaborou-se uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, cujos dados foram coletados em duas etapas: revisão sistemática e pesquisa bibliográfica da literatura, e entrevistas não estruturadas com líderes de empresas vinculadas à citada associação. Em linhas gerais, foi possível demonstrar que os líderes das empresas pesquisadas possuem os sinais distintivos da capacidade de realização, polivalência e velocidade em evidência e os sinais relacionados à visão e relacionamento interpessoal se encontram em estágio que requer aprimoramentos.

**Palavras chave:** Perfil Empreendedor; Empresa de Base Tecnológica; Gestão do Conhecimento.

## ABSTRACT

<sup>1</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC - inara.antunes@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC - feliciano.antoniomarcos@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC - vitbraga@hotmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC - waldoir@gmail.com

<sup>5</sup> Doutora em Engenharia de Produção e Sistemas - UFSC - edismafra@gmail.com

*Currently, one of the factors for establishing competitive edge in the market, consists of the entrepreneurial actions, and entrepreneur in the creative and innovative actor, becoming the transformative element of the innovation process. For micro and small businesses may face a dynamic and complex economic environment, realizes the need for managers with entrepreneurial profile, this being fundamental to business success. It is in this context that this research, which addresses the entrepreneurial profile companies in the Vertical of Education of Santa Catarina Association of Technology (ACATE), aiming to identify the distinctive features of entrepreneurship, as well as its intensity, assessing multiplicities of relations so that the transformation process can occur, focusing on organizational success. To this end, we prepared a survey of qualitative and exploratory, data were collected in two stages: a systematic literature review and research findings, and unstructured interviews with leading companies linked to the said association. In general, if he found that the leaders of the companies surveyed have the hallmarks of carrying capacity, versatility and speed in evidence and the signals related to vision and interpersonal skills are at that stage requires improvements.*

**Keywords:** *Profile Enterprising; Based Technology Company; Knowledge Management.*

## 1 INTRODUÇÃO

Até alcançar seu ponto de equilíbrio, as empresas de base tecnológica têm seu foco voltado para a sobrevivência nos mercados em que atuam. Neste momento, a conquista do reconhecimento de seu portfólio ocorre pela credibilidade que transmitem aos clientes conquistados. Difícilmente tais empresas já possuem um portfólio pronto e acabado, pelo contrário, ele é moldado na medida em que os contratos são consolidados.

Poucas são as empresas que recebem investimentos suficientes para formar seu portfólio antes de irem para o mercado. Normalmente, no âmbito das empresas de base tecnológica, tem-se um produto ou serviço que é ofertado a partir da rede de relacionamentos, personalizado para o cliente a partir da sua contratação. Sob a ótica da economia do conhecimento, o foco está correto, resolver o problema do cliente objetivando satisfazer suas necessidades para obter e ampliar suas referências como empresa.

Geralmente, por mais inovador que seja o produto ou serviço, há, nos clientes em prospecção, natural desconfiança que precisa ser vencida, o que só ocorre quando ele se satisfaz com o que foi ofertado. Os clientes são conquistados com o passar do tempo a partir da capacidade empreendedora da empresa que está nascendo, isto é, sua capacidade de entrega de valor para os clientes. É comum que tudo isso ocorra com uma estrutura pequena e, não raras vezes, insuficiente.

Esse é um dos momentos em que se distinguem os empreendedores dos não empreendedores e quando podem ser identificadas as características que lhes conferem um perfil adequado para projeção profissional e econômica. Após os primeiros clientes, a empresa cresce até alcançar seu ponto de equilíbrio, isto é, o ponto em que ela consegue pagar suas contas e gerar lucro. É um momento muito importante, no qual são identificadas

outras características que apontam tendências, como as de crescimento ou estagnação organizacional.

Normalmente, as empresas, quando conseguem atingir seu ponto de equilíbrio, o fazem definindo o tamanho da capacidade de realização de seus líderes. Alguns líderes têm capacidade de realização maior que outros e alcançam o ponto de equilíbrio de suas empresas mais rapidamente, contudo, quando chegam a esse ponto, não conseguem evoluir para outros níveis por falta de algumas características que influenciam seus perfis. Na medida em que novos patamares são alcançados, a diversidade das características que compõe o perfil empreendedor fica mais aparente e precisa ser trabalhada pela necessidade que o empreendedor passa a possuir em explorá-la.

O cenário apresentado demonstra que durante todo o ciclo de vida das empresas, o perfil empreendedor é um dos mais importantes fatores para sua sobrevivência e crescimento, e este é o objeto de estudos da pesquisa realizada da qual este artigo é peça resultante. O trabalho foi realizado junto aos líderes das empresas de base tecnológica associadas à Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE), vinculadas à Vertical de Educação desta Associação.

A amostra foi suficiente para identificar o perfil empreendedor dos líderes, sejam eles acionistas ou não, dessas empresas. A título de contexto, o perfil dos líderes não acionistas é aqui chamado de perfil intraempreendedor. A metodologia empregada utilizou métodos qualitativos, dos tipos básico e estudo de caso, e procedimentos de revisão bibliográfica e sistemática, entrevista não estruturada e análise interpretativa.

Os resultados evidenciaram que o perfil empreendedor influencia diretamente na *performance* das empresas em todos os estágios do seu ciclo de vida. A pesquisa demonstrou ainda a importância de se desenvolver o perfil adequado a cada estágio, a fim de garantir um ciclo de vida virtuoso para as empresas de base tecnológica. Tal importância é inquestionável tanto para as empresas orientadas para escala quanto para as empresas orientadas para a inovação.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO**

Atualmente as organizações buscam novos elementos para compor a competitividade mercadológica, como criatividade, inovação e conhecimento.

Com os avanços tecnológicos e a abertura global do mercado, as organizações começam a sentir a necessidade de se adaptar e a transpor o que até então estavam vivenciando. Dornelas (2005) afirma que a economia e os meios de produção e/ou serviço se diferenciam, por ter a necessidade de sistematizar conhecimentos, que até então eram

adquiridos de forma empírica. O empreendedorismo surgiu como uma consequência dessas mudanças tecnológicas, em que os empresários, em virtude do dinamismo de mercado e da competitividade cada vez mais acirrada, começam a adotar novos paradigmas.

O termo “empreendedorismo” advém do francês *entreprendre*, que indica um indivíduo que assume o risco de criar novos empreendimentos, podendo dessa forma, conceituar o termo “empreender” como o estudo das ações do empreendedor, podendo levar a atitudes que resultem em empreendimentos (SANTOS, 2001).

Para Fialho et al. (2007, p. 26) o empreendedorismo *é a criação de valor através do desenvolvimento de uma organização por meio de competências que possibilitam a descoberta e o controle de recursos aplicando-os da forma produtiva*. Schumpeter (1934 apud SANTOS, 2001, p. 24) pondera que:

[...] a essência do empreendedorismo está na percepção e no aprimoramento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Willerding (2009) entende que o empreendedorismo procura por inovação em um determinado negócio, tendo como um dos principais objetivos a obtenção de novas oportunidades mercadológicas, e, como foco, a busca por resultados assertivos para a organização. Pereira (2001, p. 17) considera que:

seja na abordagem econômica, psicológica ou social, o empreendedorismo pode ser definido como um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais. Adequando-se a situações de mudanças, o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade.

Filion (1999) alega que o empreendedor é uma pessoa criativa, determinada, que possui capacidade de constituir e atingir objetivos e metas, e que possui um alto grau de consciência do ambiente em que atua, utilizando-o para desenvolver oportunidades de negócio.

Nesse contexto, Gauthier e Santos (2001, p. 25) consideram que:

para ser bem-sucedido, o empreendedor precisa de confiança, determinação e criatividade. Confiança, porque haverá dias em que tudo será difícil. Determinação, para que supere os obstáculos, e criatividade para criar o seu diferencial.

A delimitação conceitual que se faz tem a intenção de fundamentar os argumentos que apresentam o perfil empreendedor de líderes de empresas de base tecnológica. Porém, vale

citar Feliciano (2008) ao considerar que os empreendedores convivem em meio à sociedade do conhecimento, em um contexto de profundas mudanças sociais e econômicas, apoiadas no frenético desenvolvimento tecnológico, e que, mais do que em outros períodos, percebem que potencializar suas habilidades e agregar competências passa a ser condição básica para o sucesso pessoal e profissional.

Bueno e Lapolli (2001, p. 35) afirmam que:

O empreendedor é o inovador, o estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novas possibilidades. Ele tem personalidade criativa e de fácil adaptação com o desconhecido. Tem capacidade de transformar probabilidades em possibilidades e discórdia em concórdia, perdas em ganhos, caos em harmonia.

Cabe também citar Hashimoto (2006, p. 04) quando afirma que:

Três são as expressões que melhor caracterizam e definem a atividade empreendedora: inovação, risco e autonomia. O empreendedor, via de regra, é virtuoso, e faz uso de suas virtudes para melhor desenvolver o empreendimento. Acrescenta que, evidentemente essas virtudes são manifestadas por características reconhecidas e que afloram em situações específicas em determinados momentos e lugares.

Os empreendedores são pessoas que agem de forma diferenciada em relação aos executivos de negócios, e suas características são devidamente percebidas quando apresentadas em conjunto com as características dos executivos, conforme definidas por Leite (2002), apresentadas no Quadro 1. Vale abordar que um executivo pode se tornar um empreendedor.

Quadro 1: Características e atitudes de executivos e empreendedores.

EXECUTIVO	EMPREENDEDOR
Mantêm o que já foi feito e criado	Fazem coisas de forma original
Costumam gostar das rotinas	Não gostam de rotinas
Estimulam a mente dos outros	Usam mais a mente própria
Administram a responsabilidade delegada	Assumem a responsabilidade individual
Trabalham para os outros	Trabalham para si mesmos
Possuem liberdade limitada	Possuem liberdade total

Fonte: Leite (2002, p. 7).

Para Willerding (2011), as informações do Quadro 1 permitem declarar que o executivo e o empreendedor estão submetidos a forças semelhantes, como a orientação para o negócio e o cumprimento de objetivos; porém, suas ações são diferenciadas, pois, não há executivos que não se utilizem de sua intuição, assim como não tem empreendedores que não utilizem

a razão, mas é notório a existência de tendências e comportamentos diferenciados entre eles. As autoras Willerding, Prado e Lapolli, em relação ao empreendedorismo (2012, p. 2019), afirmam que ele é *o alicerce para o desenvolvimento social, político e econômico tendo como base a ação do empreendedor, processo no qual o comportamento, a capacidade e a competência individuais são fundamentais.*

É importante abordar que o empreendedorismo refere-se a ações, às atitudes desenvolvidas pelos executivos que possuem perfil empreendedor, porém, quando o empreendedor é um colaborador, refere-se ao empreendedorismo corporativo, ou ao intraempreendedorismo.

O intraempreendedorismo é a inovação ou transformação de um determinado negócio através de um colaborador que assume a responsabilidade pela criação, tendo como objetivo novas oportunidades de mercado com resultado promissor à organização à qual pertence. O intraempreendedor, por sua vez, é persistente, capaz de assumir riscos e está em constante busca por novos desafios mensurados pela criatividade e inovação. (WILLERDING, 2011, p. 61).

O termo “intraempreendedorismo” (*intrapreneurship*) foi instituído por meio de pesquisas relacionadas a organizações que se destacaram pelo sucesso adquirido através das inovações, tendo como destaque, colaboradores que criaram e inovaram processos na empresa a que pertencem, tendo como resultado, mudanças significativas para a organização e novas oportunidades de negócio. Willerding (2009, p. 60) pondera que o termo intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, *é a inovação ou transformação de um negócio, de um produto, através de um colaborador, assumindo responsabilidades pela criação, tendo como objetivo, as novas conveniências de mercado,* e, conseqüentemente, resultados assertivos e concisos para a organização a que ele pertence.

Filion (2004, p. 74) considera que *os intraempreendedores são pessoas que desempenham um papel empreendedor dentro de organizações.* Pinchot (1989) e Filion (2004) afirmam que os intraempreendedores possuem características diferenciadas do colaborador comum, pois os consideram indivíduos visionários, comprometidos e automotivados, e que buscam por liberdade dentro da organização e direcionados ao cumprimento de metas. É importante ressaltar que as características básicas do intraempreendedor são semelhantes às do empreendedor, pois se baseiam em necessidades, aptidões, conhecimentos e valores.

O intraempreendedor é aquele executivo que não deseja sair da empresa em que se encontra para criar um novo negócio. Segundo Fialho et al. (2007, p. 45), são [...] *orientados para a ação e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se uma imagem mental ou um sonho em um produto ou serviço de sucesso.*

Diante do exposto, é possível perceber algumas similitudes entre os conceitos de empreendedorismo e intraempreendedorismo. Também é possível afirmar que nem todo empresário é empreendedor, pois há muitos empresários que, apesar de inovarem e correrem riscos, mantêm sua equipe de intraempreendedores que, por seu lado, não empreendem no próprio negócio, preferindo manter relações empregatícias com empresas, atuando internamente.

Bueno e Lapolli (2001) destacam cinco sinais distintivos do empreendedor, que podem se conectar e são indissociáveis, e que o empreendedor não necessariamente precisa ter todos os sinais aflorados, mas eles se conectam, sobretudo à liberdade de atuação, que para o empreendedor é primordial para satisfação, eficiência e eficácia de seu desempenho. Vale ressaltar que é possível encontrar apenas alguns desses sinais, o que não descaracteriza o empreendedor.

## 2.2 SINAIS DISTINTIVOS DOS EMPREENDEDORES

O tema empreendedorismo é alvo de estudos e debates entre vários autores, com fóruns próprios de discussão em organizações empresariais e na academia, dentre outros. As abordagens são diversas e inúmeros autores debruçam-se sobre as características e o perfil dos empreendedores, oferecendo contribuições para definições ainda não consensuais.

Alguns aspectos relacionados às características dos empreendedores encontram-se presentes nas definições sobre o assunto. Importante ressaltar que na perspectiva aqui adotada, o perfil empreendedor é percebido por um conjunto de sinais distintivos e é composto por um conjunto de características.

A título de exemplo, é possível citar as abordagens de Degen (1989), Dolabela (1999a) e Dias (2004), para os quais, o empreendedor é aquele indivíduo que assume riscos e é polivalente. Assumir risco é uma característica inclusa no sinal distintivo do perfil empreendedor denominado “capacidade de realização”, enquanto a polivalência é, em si, sinal distintivo do perfil (intra) empreendedor.

Para a presente pesquisa fez-se uso da caracterização do empreendedor concebida por Bueno e Lapolli (2001), para os quais os sinais distintivos dos empreendedores são velocidade, polivalência, visão, capacidade de realização e capacidade de relacionamento interpessoal. Nesse sentido, estão destacados cada um dos sinais distintivos dos empreendedores, conforme segue:

- Velocidade: sinal que tem, como predeterminação, a prontidão, a atenção, o planejamento, o espírito de liderança e a capacidade de, em situações emergentes, tomar decisões urgentes. A velocidade exige um raciocínio rápido sobre o

enfrentamento de problemas e uma conseqüente capacidade de expressar bem as ideias de forma oral ou escrita;

- Polivalência: revela aptidões internas tais como a fácil adaptação a grupos e ambientes, flexibilidade nas ideias e ações e capacidade de desenvolver várias tarefas de diferentes áreas simultaneamente;
- Visão: constitui-se sob a formação e a experiência em situações reais e em teorias que proporcionam, geralmente, capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação sobre as situações da vida e do trabalho, tendo por resultado a visualização dos cenários pretendidos e do caminho para alcançá-los;
- Capacidade de Realização: geralmente é percebida como consequência do planejamento preciso dos empreendimentos a partir de conhecimentos, análises, estudos de erros e avaliações acerca dos caminhos tortuosos a serem seguidos por eventualidades e possibilidades de retomada das rotas adequadas. É marcante neste sinal distintivo, a condição de sempre superar obstáculos para nunca deixar de realizar as atividades necessárias;
- Capacidade de Relacionamento Interpessoal: define-se como a aptidão de equilíbrio emocional próprio e de interferência no equilíbrio emocional dos outros e das organizações. Capacidade de harmonizar grupos e de persuadir. Compreensão acerca das ações e reações pessoais e dos outros diante de situações difíceis, concorrências ou rivalidades. Predisposição para orientação psicológica própria e de grupos.

Para Bueno e Lapolli (2001) os sinais distintivos do empreendedor são indissociáveis e perpassam entre si, de forma a estabelecer uma conexão ativa simultânea entre todos os sinais durante a tomada de decisões e seus desdobramentos em ações. Convém destacar que em empreendimentos desenvolvidos, geralmente encontram-se de um a três sinais mais acentuados nos empreendedores, o que, conforme os autores, não descaracteriza o empreendedor.

No escopo da pesquisa com os (intra)empreendedores de empresas de base tecnológica, o estudo de Bueno e Lapolli (2001), por compreender várias características definidoras, agrupadas no conjunto dos cinco sinais distintivos, cabe perfeitamente, pelo fato de o agrupamento permitir a exploração de variáveis relacionadas ao comportamento empreendedor, possibilitando, como será visto na metodologia, ampliar o escopo da pesquisa, sem perder seu foco.

### 2.3 EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

As empresas de base tecnológica – EBTs – constituem importante braço para o desenvolvimento do país, pois nelas nascem novas tecnologias, produtos e/ou serviços

intensivos em conhecimentos, inovações, enfim, dentre outros aspectos, podem ser consideradas como propulsoras da pesquisa e desenvolvimento, chamando a atenção da academia para investigações científicas de várias áreas do conhecimento. Sua importância, como espaço de atuação profissional, é reconhecida por cientistas há muito tempo e, talvez por isso, os estudiosos foram os primeiros que se debruçaram sobre as especificidades de tais empresas.

Fundamentar teoricamente as empresas de base tecnológica constitui atividade de difícil realização, em face à amplitude do que pode vir a ser considerado como tal. Os argumentos apresentados nessa pesquisa possuem três origens, quais sejam o resultado da aplicação de entrevistas não estruturadas, da aplicação de questionário e de revisão sistemática da literatura.

Machado (2001, p. 7) afirma que:

[...] empresas de base tecnológica são empresas industriais, comprometidas com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se, ainda, pela aplicação sistemática do conhecimento técnico-científico. Estas empresas usam tecnologias inovadoras, tem uma alta proporção de gastos em P&D, empregam uma alta proporção de pessoal técnico-científico e de engenharia e servem a mercados específicos [...].

Para Albernathy e Utterback (1978), as EBTs são empresas que possuem processos flexíveis de produção, o que lhes permite manter um padrão de inovação fluído, em que o capital humano é, em regra, altamente qualificado e possuidor dos sinais distintivos do perfil (intra) empreendedor. Nessas empresas, não existe controle organizacional formal. Para os autores, as empresas de base tecnológica geralmente se formam e se desenvolvem ao redor de polos de tecnologia e de universidades.

Para Toledo (2008), as empresas de base tecnológica consistem em organizações que têm no conhecimento um componente estratégico para a sua competitividade, realizando importantes esforços tecnológicos, por concentrarem significativa parte de sua dedicação no desenvolvimento e fabricação de produtos que integram sistematicamente novas tecnologias.

Pavitt (1984) argumenta que as empresas de base tecnológica por serem baseadas na ciência, normalmente, em seus primeiros anos de vida, atuam próximo a universidades e institutos de ciência e tecnologia, facilitando e incentivando pesquisas e novos desenvolvimentos.

Para Castells (1989), as empresas de base tecnológica utilizam como principal matéria-prima, o conhecimento. O autor defende que quando empresas desta natureza adquirem maior porte, comumente perdem parte de seu capital humano intraempreendedor que inicia

seu próprio negócio, donde se depreende que o principal nascedouro de empresas de base tecnológica, além das universidades, são as próprias empresas de base tecnológica.

Por fim, Barbieri (1995) informa que as empresas desta natureza são de alto risco em face à dependência direta da constante atualização tecnológica, de tal maneira, que não basta atender os clientes funcionalmente, é preciso estar sempre atualizado tecnologicamente sob pena de incorrer em obsolescência devido aos velozes avanços que este segmento experimenta.

Diante dos argumentos apresentados, é possível concluir, no contexto da presente pesquisa, que o capital humano qualificado é o principal patrimônio das empresas de base tecnológica. O foco, principalmente no início do seu ciclo de vida, consiste, sobretudo, em satisfazer seus clientes, sendo efetivas, isto é, solucionando os problemas para os quais foram chamadas a resolver, ressaltando que aquelas empresas que se mantêm orientadas para a inovação, continuam a preservar este foco. A maior parte da sua matéria-prima é o conhecimento, que lhes confere a competitividade necessária no mercado.

Nesse sentido, ao ter o conhecimento como principal ativo, essas empresas necessitam atuar fortemente junto à verdadeira fonte do conhecimento, as pessoas, que precisam ser motivadas a compartilhá-lo na direção do conhecimento organizacional, talvez um dos maiores desafios que essas empresas precisam trabalhar.

#### 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nas últimas décadas, o conhecimento tem figurado como o mais importante ativo pessoal e organizacional, capaz de estabelecer diferenciais competitivos determinantes à consolidação no mercado.

A gestão do conhecimento oferece métodos e técnicas capazes de sistematizar o conhecimento, desde aquele originado na experiência pessoal até o já explicitado, constante em manuais, procedimentos, pareceres técnicos etc. Dessa forma, no escopo da presente pesquisa, a abordagem conceitual procura demonstrar a importância da gestão do conhecimento para as organizações e para os empreendedores que objetivam manter, aumentar e perenizar-se nos mercados em que estão inseridos.

Dessa forma, a gestão do conhecimento oferece elementos que perpassam a sistematização do conhecimento, chegando ao seu uso estratégico, em movimento espiral, de uso e reuso, com a conseqüente produção de mais conhecimento.

Para Wiig (1997), a Gestão do Conhecimento possui a finalidade de entender, focar e gerir, de forma sistemática, bem como explicitar para deliberar sobre a construção de conhecimento, sua reutilização, renovação e aplicação.

Angeloni (2008) considera a gestão do conhecimento *como um conjunto de atividades responsáveis por criar, armazenar, disseminar e utilizar eficientemente o conhecimento na*

*organização*. Probst et al. (2002) chamam a atenção para o fato de que o objetivo fundamental da gestão do conhecimento está em garantir que o conhecimento existente na organização seja aplicado de modo produtivo em seu próprio benefício, e lembram que a simples identificação e a distribuição de conhecimento não garantem a sua utilização nas atividades diárias da empresa. Ressaltam ainda que o conhecimento deve ser considerado como um recurso organizacional capaz de promover oportunidades significativas, mediante o acúmulo sistemático e intencional, tanto individual quanto coletivo, de *expertise*.

Davenport e Prusak (1998) ainda consideram que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, ou seja, a eficiência com que usa o que sabe e a prontidão com que adquire e emprega novos conhecimentos. Afirmam que a gestão do conhecimento é um grande desafio para as empresas atuais. No atual contexto dos negócios, as organizações estão reconhecendo que o conhecimento é a única fonte capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Gudas (2009) compreende que a gestão do conhecimento tem por objetivo a criação de um contexto organizacional visando efetivar a geração, o armazenamento, a disseminação e o uso do conhecimento como fator essencial à competitividade organizacional em um ambiente em constante mudança.

Para King (2009), as organizações adotam a gestão do conhecimento, procurando adquirir, criar e reter conhecimentos potencialmente úteis, disponibilizando-os no ambiente, criando um ciclo virtuoso baseado no uso e reúso desse ativo, favorecendo o comportamento organizacional na direção da competitividade.

Por seu lado, Amin et al. (2011) consideram que, do ponto de vista estratégico, a gestão do conhecimento desenvolve a aprendizagem organizacional, cujo resultado não se refere unicamente a aprendizagens individuais, mas, sim, às relações estabelecidas entre os indivíduos nas organizações.

Nessa toada, Levinson (2008, p. 1) afirma que a gestão do conhecimento é:

O processo pelo qual uma organização gera valor de recursos baseados em conhecimento e intelectualidade. Geralmente a geração de valor destes recursos envolve a codificação do conhecimento de colaboradores, parceiros, clientes e o compartilhamento destas informações entre colaboradores, departamentos e também outras empresas com o intuito de desenvolver melhores práticas.

Sveiby (1998) declara que, longe de ser uma moda, a gestão do conhecimento assumiu uma importante posição como componente da estratégia empresarial, tornando-se uma realidade no contexto da sociedade do conhecimento, por facilitar a criação e aplicação desse ativo na organização.

Fleury e Oliveira Júnior (2001) confirmam esta convicção ao afirmar que o objetivo maior da gestão do conhecimento é estimular a geração e descoberta de novos conhecimentos, bem como motivar o seu uso e, quando possível, sua explicitação, justificação e armazenamento. Ainda na perspectiva conceitual, Davenport e Prusak (1998) consideram o conhecimento como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Lin (2007, p. 644) afirma que *o conhecimento indica o capital intelectual de uma empresa incluindo: experiência relacionada ao trabalho, perícias, know-how e melhores práticas, que podem ser adquiridas e compartilhadas.*

Ao tratar de tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) fazem a distinção entre o conhecimento tácito e explícito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, áudios, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente. Já o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável, por ser considerado altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando difícil sua comunicação e compartilhamento. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora. Na visão desses autores, o conhecimento não é explícito ou tácito, mas paradoxal, sendo formado do que aparenta serem os dois, portanto, os conhecimentos tácito e explícito não são opostos, mas complementares e interpenetrantes.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o que chamam de modelo SECI, composto por quatro modos de conversão do conhecimento. Esse modelo, associado a outros fatores, contribui para potencializar atividades intensivas em conhecimento no contexto organizacional:

- a) Socialização (conhecimento tácito para tácito): consiste no compartilhamento de experiências, modelos mentais e habilidades técnicas para a criação do conhecimento tácito. A prática diária das organizações ocorre por meio de diversas atividades, como treinamento, sessões informais e *brainstorms*, interações com os clientes. Neste momento, os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem sua arte não através da linguagem, mas, sim, através da observação, imitação e prática. Consideram que a criação do conhecimento tácito se dá pela experiência direta;
- b) Externalização (conhecimento tácito para explícito): este é um passo importante no processo de conversão do conhecimento, pois trata da articulação do conhecimento tácito para convertê-lo em explícito. Os conhecimentos tácitos são, via de regra, de difícil

verbalização, daí a importância da articulação do processo de comunicação para a conversão desse conhecimento. É importante enfatizar que os conhecimentos tácitos são externalizados por meio de metáforas, analogias, conceitos, modelos ou hipóteses;

c) Combinação (conhecimento explícito para explícito): para os ocidentais, esse é o processo predileto, na medida em que se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. A combinação consiste na sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos;

d) Internalização (conhecimento explícito para tácito): é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está intimamente ligado ao conceito de *learning by doing*, no qual a organização vivencia os resultados práticos do novo conhecimento. Diversos autores trabalham esse conceito sob a forma de *learning organizations*. Nesse momento são criados os conhecimentos operativos.

O surgimento de métodos e técnicas ou seu aperfeiçoamento, o advento da globalização econômica e o desenvolvimento sustentável consistem em fenômenos ocorridos preponderantemente a partir do final do século XX, associados ao desenvolvimento e avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), elementos que figuram como contributivos às novas abordagens sobre as mudanças nas organizações. Esses e outros aspectos fazem parte do ambiente em que, nos dias atuais, vivem as organizações, influenciando e sendo influenciados pelas atividades de criação e uso do conhecimento. Nesse sentido, a gestão do conhecimento surge como elemento contributivo à competitividade organizacional a partir do potencial que o conhecimento pode oferecer.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta características de abordagem qualitativa e exploratória. Exploratória por se tratar de uma abordagem preliminar para a busca de maiores informações sobre um assunto de que se tem pouco conhecimento.

Para a elaboração deste estudo, sob o ponto de vista dos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, a saber: revisão sistemática e pesquisa bibliográfica e entrevistas não estruturadas com líderes das empresas de base tecnológica associadas à Vertical de Educação da ACATE. A partir dos dados coletados, foi realizada a análise do conteúdo das entrevistas. A pesquisa bibliográfica é aquela que usa dados já publicados, ou seja, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, monografias, teses, material cartográfico, meios de comunicação orais como rádio, gravações, filmes, televisão, entre outros, com a finalidade de colocar o pesquisador em

contato com todo material público disponível sobre o assunto pesquisado (MARCONI; LAKATOS, 2009; GIL, 1999). Ela oferece meios para que o pesquisador defina e/ou resolva não somente problema conhecido como também explore novas áreas, em que não exista um conhecimento palpável sobre o tema pesquisado (MANZO, 1971).

Sobre a revisão sistemática, o foco recaiu nos termos empreendedorismo, gestão do conhecimento e empresas de base tecnológica. Adicionalmente foi realizada revisão bibliográfica acerca dos temas associativismo, ciclo de vida das organizações e sinais distintivos do perfil empreendedor. Especialmente na revisão sistemática, feita a partir da base de dados Scopus, fez-se a tradução idiomática dos termos ou palavras-chave, a fim de aprofundar e reduzir as perdas de registros relevantes ao assunto.

Ainda com relação à revisão sistemática, cabe destacar que foi estruturada para nortear os pesquisadores para as fontes de extração de elementos para a elaboração da fundamentação teórica. Esse tipo de procedimento também é realizado para evitar abordagens tendenciosas e enquadrar o problema da presente pesquisa, qual seja: Qual o perfil (intra) empreendedor dos líderes das empresas de base tecnológica associadas da ACATE, e inscritas na Vertical de Educação? O problema de pesquisa é apresentado a partir da revisão sistemática e da pesquisa bibliográfica e delimitado com precisão, assim como são evidenciadas as lacunas em que novas contribuições científicas são dadas, ampliando estudos anteriores (COOPER, 1984).

O objeto de investigação foi empresas de base tecnológicas vinculadas à Vertical de Educação da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE). A Vertical de Educação possui vinte e uma empresas, dentre as quais seis foram selecionadas, por meio de sorteio, para que seus líderes fossem entrevistados. As entrevistas tiveram duração média de 90 minutos e foram gravadas eletronicamente e transcritas.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA VERTICAL DE EDUCAÇÃO DA ACATE**

Dentre as mais conceituadas associações empresariais do país, a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE), fundada em 01 de abril de 1986, com a denominação de Associação Catarinense de Empresas de Telemática e Eletrônica, teve sua atuação iniciada com abrangência na região da Grande Florianópolis. Com o passar do tempo passou a atuar na representação institucional de associados de todas as regiões do Estado de Santa Catarina.

Já declarada de utilidade pública pelo Município de Florianópolis (Lei 3045/1988) e pelo Estado de Santa Catarina (Lei 7238/1988), a entidade atua na representação da indústria de base tecnológica de Santa Catarina, perante os poderes públicos das três esferas de

governo, bem como na articulação entre o setor tecnológico catarinense, os centros de ensino e pesquisa, e as agências de fomento e financiamento.

A Associação mantém vigorosa estrutura de agrupamento de empresas de base tecnológica organizada segundo diversos segmentos da economia, quais sejam: Telecom; Saúde; Têxtil; Segurança; Energia; Educação; Games; Agronegócios; Governo; e Sustentabilidade. Tem por Missão: *Contribuir com o fortalecimento das empresas de tecnologia e inovação de Santa Catarina, consolidando o setor como propulsor de desenvolvimento sustentável*; e por Visão: *Ser referência como entidade representativa das empresas de tecnologia e inovação de Santa Catarina*.

Por sua pujança, e pela qualidade das empresas associadas, a ACATE é campo extremamente fértil para produção intelectual e científica aplicada. Além de produzir ciência aplicada que auxilia o desenvolvimento das empresas, sob diversos aspectos, *in casu*, é examinado o desenvolvimento da capacidade empreendedora destas empresas, pelo desenvolvimento dos sinais distintivos do perfil empreendedor dos seus líderes, fator que, embora intangível, é de grande relevância para o sucesso empresarial.

Sobre a Vertical de Educação, objeto de estudos desta pesquisa, ela congrega empresas de base tecnológica que ofertam bens e serviços para os nichos de educação. A Vertical possui 21 empresas associadas que periodicamente se reúnem para discutir ações conjuntas de representatividade, publicidade e propaganda, capacitação e reciclagem, além de fomentar ações comerciais conjuntas. A presente pesquisa contou com a participação de 28,57% dessas empresas, compondo uma amostra representativa do seu universo.

A Vertical, como todas as outras, é secretariada por um núcleo da ACATE e gerida por um dos representantes das empresas Associadas que atua por tempo determinado, quando é substituído por representante de outra empresa. Possui planejamento estratégico como ferramenta de gestão e, durante as reuniões periódicas, analisa e decide sobre as ações e projetos que materializam o alcance dos objetivos estratégicos. Tudo é tratado no âmbito do papel associativista, embora já sejam percebidos interesses na construção de arranjo produtivo local com vistas à potencialização da proposição de valor a ser entregue aos clientes.

#### 4.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

Para realização da pesquisa foram levantados dados secundários e primários. Os dados secundários foram levantados por meio da revisão sistemática feita na base de dados Scopus e da revisão bibliográfica que utilizou livros, teses, dissertações e outros materiais que não constavam da base de dados pesquisada e artigos que constam do referencial teórico dos artigos pesquisados na base de dados. Já os dados primários foram levantados

por meio de entrevista, ressaltando que os sujeitos da entrevista foram selecionados por meio de sorteio dentre as organizações que compõe a vertical.

No que diz respeito às entrevistas não estruturadas, estas foram realizadas na sede de cada uma das referidas empresas, tendo tempo de duração médio de noventa minutos. Após cada entrevista, os pesquisadores entrevistadores foram convidados a conhecer as instalações das empresas, onde também fizeram observações, especialmente no que diz respeito ao conhecimento dos entrevistados acerca da própria empresa, principalmente o capital humano.

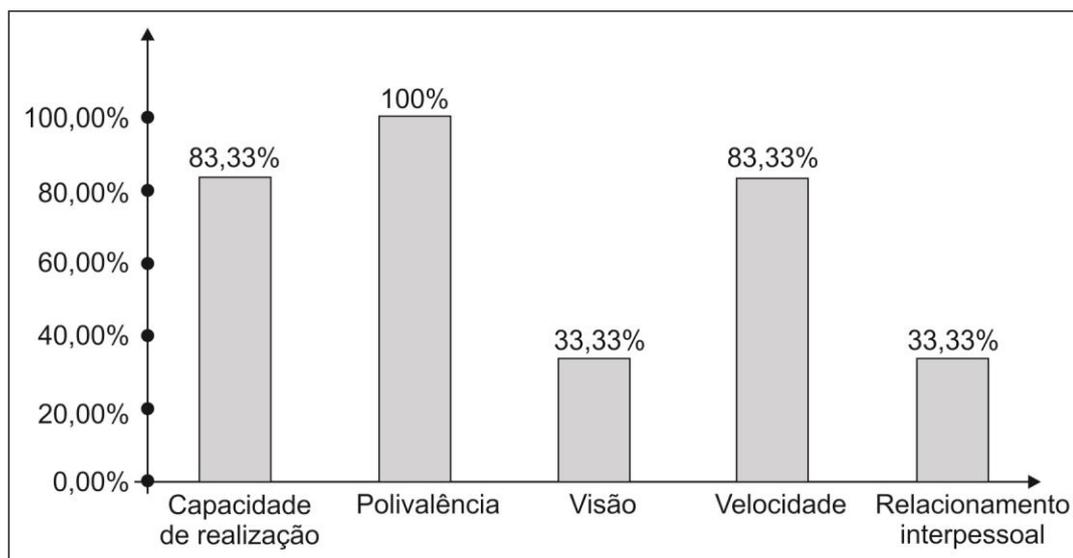
As entrevistas foram transcritas e fundiram-se com as anotações feitas durante sua realização. Merece registro que na entrevista não estruturada, os entrevistados responderam a questões orientadas para a ação, em que a ideia consistiu, tão somente em avaliar, de fato, as experiências vividas na ação, isto é, no dia a dia.

As questões da entrevista não estruturada versavam sobre a história da empresa e do seu principal produto. A partir das narrativas dos entrevistados, foram formuladas questões intermediárias que permitiram observar o seu perfil (intra) empreendedor.

## 5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao final das coletas, as transcrições e observações anotadas foram lidas, interpretadas segundo a técnica da análise de conteúdo e discutidas entre os pesquisadores. Vale destacar, que os entrevistados responderam a questões orientadas para a ação (Figura 1).

Figura 1: Sinais empreendedores dos empreendedores entrevistados



Fonte: Entrevistas não estruturadas realizadas pelos autores, orientadas para ação.

As entrevistas resultaram nos seguintes resultados, após processo interpretativo de análise baseada em conteúdo e nas observações dos pesquisadores durante a realização das entrevistas: a) Capacidade de Realização, com 83,33%; b) Visão, com 33,33%; c) Velocidade, com 83,33%; d) Polivalência, com 100%; e, e) Relacionamento Interpessoal, com 33,33%.

Pode-se inferir que os entrevistados têm como sinal mais visível a polivalência, e que destacaram a necessidade de atuar em diversas áreas para alcançar os objetivos empresariais. No sinal de polivalência, percebeu-se que este é um sinal distintivo com amplo uso por parte dos entrevistados, mas é preciso alertar que a polivalência é um dos sinais que possui íntima relação com a idade e ao tamanho da organização. Em organizações jovens, os gestores tendem a ser mais polivalentes, à medida que a organização se estrutura e se formaliza, competência esta que tende a diminuir. Isso não significa dizer que os líderes organizacionais deixam de ser polivalentes, que não dominam seu negócio, mas, sim, que se distanciam do plano operacional para focarem no plano tático e estratégico.

Capacidade de realização e velocidade são sinais distintivos que aparecem em segundo lugar de destaque entre os entrevistados, que afirmaram que a capacidade de realização e a velocidade são importantes, por se tratar de sinais que determinam a sobrevivência da organização. A capacidade de realização foi reconhecida pelos respondentes como o mais utilizado na gestão do negócio. O empreendedor assume a responsabilidade e por isso a capacidade de realização pode ser tão forte na sua personalidade. No sinal de velocidade, pode-se verificar que esse sinal foi bastante representativo nos pesquisados, pois a velocidade refere-se à capacidade de responder aos desafios do mercado com rapidez e dinamismo. A velocidade também se relaciona, no escopo da pesquisa, com a percepção do empreendedor sobre os rumos do mercado, as novas necessidades de inovação para ampliar sua participação no mercado.

Estar em sintonia e ser capaz de agir e reagir às novas exigências do mercado que muda constantemente é fator determinante de sucesso. Os sinais visão e relacionamento interpessoal foram relacionados em menor escala, o que não significa que sejam menos importantes, tendo os entrevistados relatado que estes sinais são usados de forma mais periódica.

A visão é exigida para visualizar cenários futuros determinados principalmente no planejamento das atividades e quando o gestor percebe uma nova oportunidade de mercado. Observou-se que este sinal é percebido nos gestores entrevistados, pois eles relataram que utilizam técnicas e metodologias para criar e visualizar cenários, contudo há que ressaltar que nem todos os entrevistados fazem uso desse sinal na mesma intensidade, fato comum encontrado em grupos de pessoas com idades e experiências diferenciadas, entretanto, notou-se que a maioria dos entrevistados faz um uso intermediário deste sinal.

Quanto ao relacionamento interpessoal, apesar de os gestores perceberem os colaboradores como fator primordial para o sucesso da organização, por serem na sua maioria empresas de pequeno e médio porte, o relacionamento interpessoal torna-se algo presente na rotina, passando por vezes um pouco despercebido pelo gestor. Observou-se que o relacionamento interpessoal é importante para o sucesso da organização, mas não é um sinal sempre relacionado à percepção dos pesquisados, o que pode indicar que não é o fator principal na ação dos empreendedores.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa, orientada pelo título *O Perfil Empreendedor nas Empresas da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia no Estado de Santa Catarina*, teve como pergunta de pesquisa: Qual o perfil (intra) empreendedor dos líderes das empresas de base tecnológica associadas da ACATE, e inscritas na Vertical de Educação?

Este estudo tomou por fundamentos teóricos o (intra) empreendedorismo e os sinais distintivos do perfil (intra) empreendedor, a gestão do conhecimento, as empresas de base tecnológica, o associativismo e o ciclo de vida das organizações. A partir de tais fundamentos, foi realizado levantamento de dados por duas perspectivas, uma objetiva e outra subjetiva que foram suficientes para permitir as análises, igualmente realizadas sob os referenciais teóricos revisados, que permitiram solucionar o problema de pesquisa que provocou este estudo.

Os resultados obtidos evidenciam que os líderes das empresas pesquisadas possuem desenvolvidos os sinais distintivos da capacidade de realização, polivalência e velocidade. Os sinais da visão e relacionamento interpessoal se encontram em estágio que requer algum aprimoramento.

Destaca-se que as organizações de base tecnológicas vinculadas à Vertical de Educação possuem algumas características homogêneas, entretanto, entre si, possuem grau de maturidade diferente e outros aspectos, como a cultura empresarial brasileira, que dificulta a ação conjunta.

Com base nas questões norteadoras desta pesquisa, pode-se observar que diante de um cenário econômico complexo e dinâmico, em que as fronteiras são inexistentes no que se refere ao mercado, ocasionando competitividade acirrada, impulsionando as empresas à constante necessidade de aperfeiçoamento tecnológico, as micro e pequenas empresas sentem a necessidade de líderes com perfil empreendedor frente à gestão, para que tenham maiores possibilidade de sucesso mercadológico.

O empreendedor é o agente transformador na busca de diferencial competitivo, em que o perfil empreendedor está atrelado ao seu comportamento, pois exalta sua capacidade e agrega suas competências de forma visionária nas diversas áreas de atuação, realizando

leituras de informações de maneira rápida e eficaz, antecipando-se ao mercado e visualizando grandes oportunidades de negócio, constituindo-se, assim, como principal alicerce para o desenvolvimento empresarial, cujo foco está nas práticas organizacionais relacionadas a uma gestão mais efetiva e promissora para as estratégias e vantagens empresariais, buscando, como fator de sucesso para a gestão das micro e pequenas empresas, ações empreendedoras.

## REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W., UTTERBACK, J. *Patterns of industrial innovation*. Technology Review 80(7). p. 40-47. 1978.
- AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.
- AMIN, S. H. M.; ZAWAWI, A. A., TIMAN, H.. *To share or not to share knowledge: Observing the factors*. IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering, CHUSER 2011, art. no. 6163859, pp. 860-864.
- ANGELONI, M. T. (Org.). *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas, tecnologias*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BARBIERI, G.. *Fluxo de Caixa: modelo para bancos múltiplos*. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1995.
- BINOTTO, E.. *Criação de conhecimento em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália*. 2005. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2005, p. 262.
- BOGDAN, R.; TAYLOR, S. J. *Introduction to qualitative methods: the search for meanings*. 2nd. New York, John Wiley & Sons, 1984.
- BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. *Vivência empreendedoras: empreendedorismo tecnológico na educação*. Florianópolis: UFSC, 2001.
- CÂNDIDO, G. A.; DIAS, S. T. A. *A organização das pequenas e médias empresas: O que revelam os estudos brasileiros*. Relatório de Pesquisa CNPQ/UFPB/PIBIC. João Pessoa: Ed. Universitária, 1998.
- CANIELS; M.; ROMIJN, H. *SME clusters, acquisition of technological capabilities and development: concepts, practices and police lessons*. Journal of Industry, Competition and Trade, v. 3, n. 3, p. 187-210; Sept. 2003.
- CASTELLS, M. *The Informational City: Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban Regional Process*. Oxford, UK; Cambridge, MA: Blackwell, 1989.
- CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. *Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APL's*. E & G. Economia e Gestão, v. 06, p. 143-158, 2006.

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DEGEN, R. J. *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIAS, E. A. *A Estrutura Psíquica da Mulher Intraempreendedora: um viés psicanalítico*. 2004. Tese – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- DOLABELA, F. *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DURAND, T. *L'alchimie de la compétence*. Revue Française de Gestion. Dossier du n.127, Janvier-février. p. 84-102, 2000.
- FELICIANO, A. M. *Contribuições da gestão do conhecimento para ações empreendedoras de inclusão digital*. 2008. 224 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2008.
- FIALHO, F. A. P. et al. *Empreendedorismo na Era do Conhecimento*. São Paulo: Visual Books, 2007.
- FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios*. São Paulo: Revista de Administração da USP, vol. 34, n. 2, 1999.
- FILION, L. J. *Entendendo os intraempreendedores como visionistas*. Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abril/junho, 2004.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FRANCO, A. *Empreendedorismo político*. Revista SEBRAE, Brasília, out./nov. 2007.
- GAUTHIER, F. A. O; SANTOS, L. S. *Vivências empreendedoras: a vivência do empreendedorismo na universidade*. Florianópolis: UFSC, 2001.
- GUDAS, S. *Enterprise knowledge modeling: Domains and aspects*. Technological and Economic Development of Economy. Vol.15, n.2, pp. 281-293, 2009.
- HASHIMOTO, M. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HIGGINS; S. *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. 2008. Disponível em: <<http://www.mrc-bsu.cam.ac.uk/cochrane/handbook500/>>. Acesso em: 30 out. 2012.
- KING, W. R. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Annals of Information Systems 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1\_1, Springer Science Business Media, LLC 2009.

- LEITE, E. F. *O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas*. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.
- LEVINSON, M. *ABC: An Introduction to Knowledge Management (KM)*. On-line CIO. Disponível em: <<http://www.cio.com/article/40343>>. Acesso em: 20 abr. 2008.
- LIN, H. F. *A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness*. *Journal of Information Science*, Olympia, v. 33, n. 6, p. 643–659, dec. 2007.
- MACHADO, S. A. *MPEs de base tecnológica: conceituação, formas de financiamento e análise de casos brasileiros*. São Paulo: SEBRAE, 2001.
- MORIN, E. *O Método: o conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- NONAKA I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, I. *A empresa Criadora de Conhecimento*. In TAKEUCHI, H., NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman. 2008. pp. 39-53.
- OZMEN, F.; MURATOGLU, V. *The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies: The views of principals and teachers according to gender variable*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, p. 5370-5376, 2010.
- PAVITT, K. *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*. *Research Policy*. Vol. 13, pp. 343-373, 1984.
- PINCHOT, G. *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa*. São Paulo: Harbra, 1989.
- PORTER, M. *Clusters and the New Economics of Competition*. *Harvard Business Review*. (November-December): 77-90, 1998.
- PROBST, G. et al. *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ROWLEY, J., *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*. *Journal of Information Science*, 33 (2) 2007, pp. 163–180.
- RUGGLES, R. *The state of the notion: knowledge management in practice*. *California Management Review*, California, v. 40, n. 3, p. 80-89, Spring. 1998.
- SABBAG, P. Y. *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SANTOS, J. P.; OLIVEIRA NETO, G. C. *Arranjo Produtivo Local (APL): Uma Visão Moderna do Associativismo a Difícil Tarefa de Unir o Setor*. In: VII CNEG – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011.
- SANTOS, O. *Estratégias para Capacitação dos Administradores com visão empreendedora*. 2001. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Associativismo e Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/temas-relacionados/associativismo-e-cooperativismo>>. Acesso em: 01 set. 2012.
- SHANNAK, R. O. *Measuring Knowledge Management Performance*. European Journal of Scientific Research, v. 35 n. 2, p. 242-253, 2009.
- SILVEIRA, M. S. R.; SILVA, R. P. *Associativismo e Cooperativismo: uma análise histórico-cultural*. Revista Autor. Disponível em: <[http://www.revistaautor.com/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=701:associativismo-e-cooperativismo-uma-analise-historico-cultural&catid=100:polca&Itemid=47](http://www.revistaautor.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=701:associativismo-e-cooperativismo-uma-analise-historico-cultural&catid=100:polca&Itemid=47)>. Acesso em: 01 set. 2012.
- SVEIBY, K. E. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando Patrimônios de Conhecimento*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- TIWANA, A. *The knowledge management toolkit: orchestrating IT, strategy and knowledge platforms*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 2002.
- TOLEDO, J. C. *Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte*. Gestão & Produção, v. 15, n. 1, p. 117-134, 2008.
- TRANSFIELD, D.; DENYER, D.; PALMINDER, S. *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*, British Journal of Management, vol. 14, p. 207–222, 2003.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- WIIG, K. M. *Knowledge Management: an introduction and perspective*. Journal of Knowledge Management, v. 1, n.1, p. 06–14, 1997.
- WILLERDING, I. A. V.; PRADO, M. L.; LAPOLLI, E. M. *A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises*. Revista IEEE América Latina, v. 10, p. 2017-2024, 2012.
- WILLERDING, I. A. V.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. *Ações intraempreendedoras: projeto de inclusão social através da educação*. Revista do CCEI, v. 15, p. 16-34, 2011.
- WILLERDING, I. A. V. *Intraempreendedorismo social na educação: um estudo de caso sobre o projeto curso pré-vestibular de ufsc inclusão para a vida*. In: Édis Lapolli, Ana Maria B. Franzoni, Antonio Marcos Feliciano, Dante Girardi. (Org.). *Capacidade Empreendedora*. 1. ed. Florianópolis: Pandion Ltda, 2009, v. 1.