

# **MESTRADO CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

### **FERRAMENTAS DE GESTÃO DE TRABALHO COLETIVO KNOEY – KNOWLEDGE EMBRACES YOU**

CARMEN MARIA MOREIRA PEREIRA

JUNHO 2016

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO DE TRABALHO COLETIVO  
KNOEY – KNOWLEDGE EMBRACES YOU**

CARMEN MARIA MOREIRA PEREIRA

**ORIENTAÇÃO:**  
JORGE GOMES

JUNHO 2016

# FERRAMENTAS DE GESTÃO DE TRABALHO COLETIVO

## KNOEY – KNOWLEDGE EMBRACES YOU

Por Carmen Pereira

*“Share your knowledge. It’s a way to achieve immortality.” Dalai Lama*

Num mundo em que a procura do conhecimento se assemelha à procura do Santo Graal, elemento mágico capaz de dar vida e força às pessoas, como encontra-lo? Como tornar a evolução de conhecimento pessoal e organizacional numa aventura entusiasmante e enriquecedora? Este é o desafio deste projeto. Pensar e criar meios e ferramentas que permitam às pessoas colaborar, cruzar ideias, serem criativas e inovarem o conhecimento disponível. Neste capítulo da história, pensa-se sobre programas e ferramentas tecnológicas, fluxos de informação, modelo de negócio, análise de viabilidade e sustentabilidade do empreendimento. Este é um primeiro passo para novos caminhos no processo de aprendizagem e gestão do conhecimento.

## AGRADECIMENTOS

*“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem.*

*Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”*

(Fernando Pessoa)

Após muitos momentos inesquecíveis, cheios de intensidade... sozinha nas minhas leituras e na minha escrita, e sempre acompanhada na partilha e troca de ideias, nas aprendizagens e na construção do meu novo conhecimento, muito obrigada a quem está ao meu lado e contribui para que eu cresça cada vez mais, pessoal e profissionalmente.

Especialmente, ao Bruno pelos desafios, paciência e sorrisos. À minha mãe e ao meu pai pelo que me ensinaram ao longo da vida, e que me permitiram crescer, aprender e chegar até este momento. Ao meu orientador por me acompanhar em mais um trajeto. Aos meus amigos por estarem ao meu lado.

## RESUMO

Se culturalmente tendemos a fechar-nos e a guardar o precioso conhecimento, as teorias de aprendizagem demonstram que a aquisição de conhecimento só é possível num contexto social, em que a interação com os outros é fator crítico para desenvolvermos o saber e saber-fazer. No mesmo sentido, a teoria de gestão de conhecimento afirma a necessidade de processos sociais para que se consiga a espiral que se reflete em questionar, conceber, disseminar e crescer no desenvolvimento de novos conhecimentos. Posto isto, contrariamente ao que têm sido as práticas de ensino/formação, procura-se o desenho de ferramentas tecnológicas que permitam posicionar o processo de aprendizagem e desenvolvimento de conhecimento (individual e organizacional) num patamar cada vez mais colaborativo e interligado, através de Comunidades de Prática.

Neste contexto, o projeto visa o desenvolvimento do conceito KNOEY - serviço para pessoas e organizações, assente nas premissas identificadas nas teorias de aprendizagem, gestão do conhecimento, comunidades de prática e novas tecnologias digitais para a aprendizagem. Pretende-se o desenvolvimento de uma plataforma e ferramentas digitais para a realização de comunidades de prática, sendo apresentada a metodologia de ação para desenvolver as comunidades, uma análise à envolvente externa e uma análise ao modelo de negócio (segundo o modelo CANVAS). É, ainda, apresentada uma análise à viabilidade financeira do negócio a médio longo prazo.

**Palavras-Chave:** aprendizagem, gestão do conhecimento, comunidades de prática.

## ABSTRACT

Culturally we tend to close in and save our precious knowledge but learning theories demonstrate that the acquisition of knowledge is only possible in a social context in which the interaction with others is a critical factor to develop the knowledge and know-how. Similarly, the knowledge management theory identify the social processes as essential to the spiral that leads to question, develop, disseminate and grow in developing new knowledg. Having said that, contrary to what has been the education/training practices, we seek to designing technological tools to take the learning process and development of knowledge (individual and organizational) in an increasingly collaborative and interconnected level, through Communities of Practice.

In this context, the project aims to develop the concept KNOEY - service for people and organizations, based on the assumptions identified in the theories of learning, knowledge management, communities of practice and new digital technologies for learning. The purpose is to develop a platform and digital tools for the performance of communities of practice, and present the methodology of action to develop communities, an analysis of the external environment and an analysis of the business model (according to the business model CANVAS). It also present an analysis of the financial viability of the business in the medium-long term.

**Keywords:** learning, knowledge management, communities of practice.

**ÍNDICE**

1.	Introdução.....	11
2.	Revisão de Literatura.....	11
2.1.	Teorias da Aprendizagem.....	11
2.2.	Gestão do conhecimento.....	13
2.3.	Comunidades de Prática.....	15
2.3.1.	Ciclo de vida de comunidades de prática.....	16
2.3.2.	Papéis e intervenientes na Comunidade de Prática.....	18
2.4.	Tecnologias de informação para comunidades de prática.....	19
2.5.	Plano de Negócios.....	20
3.	Identificação do Problema.....	23
4.	Envolvente ao Negócio.....	24
4.1.	Principais Tendências.....	24
4.1.1.	Dados Demográficos e Socioculturais.....	24
4.1.2.	Dados Económicos.....	25
4.1.3.	Dados Tecnológicos.....	26
4.1.4.	Dados Políticos/Legais.....	26
4.2.	Forças da Indústria.....	27
4.3.	Forças de Mercado.....	28
5.	Plano de Negócio.....	29
5.1.	KNOEY – Apresentação de Produto/Serviço.....	29
5.2.	Modelo de Negócio.....	34

5.2.1.	Segmento de Clientes.....	34
5.2.2.	Proposta de Valor .....	36
5.2.3.	Canais de Distribuição .....	37
5.2.4.	Relação com Clientes .....	38
5.2.5.	Fonte de Receitas.....	39
5.2.6.	Recursos Chave .....	40
5.2.7.	Atividades Chave .....	42
5.2.8.	Parceiros Chave .....	44
6.	Estratégia de Marketing.....	46
6.1.	Comunicação.....	46
7.	Análise económica e financeira .....	48
8.	Conclusão.....	51
9.	Bibliografia .....	52
10.	Anexos.....	55
	2 – Análise da Concorrência.....	56
	3 – KNOEY – Modelo de Negócio.....	59
	4 – Canais de Distribuição .....	60
	5 – Desenvolvimento e a partilha de conhecimento.....	62
	6 - Gestão da Comunidade.....	62
	7 – Análise Económica e Financeira – Mapas .....	63

**INDICE DE TABELAS**

Tabela I – Participação Social.....	12
Tabela II – Prática e Identidade .....	13
Tabela III - Criação de conhecimento .....	14
Tabela IV – Determinantes de Comunidade de Prática .....	15
Tabela V – Fases do Ciclo de Vida das CdP .....	16
Tabela VI – Tipo de participantes em CdP .....	19
Tabela VII – Metodologias para Modelo de Negócios.....	22
Tabela VIII – Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV) .....	24
Tabela IX – Utilização de Tecnologias.....	24
Tabela X – Utilização de Internet para formação.....	24
Tabela XI – Empresas em Portugal por dimensão.....	25
Tabela XII – Atividade de Inovação .....	25
Tabela XIII – Inovação – Fontes de Informação .....	25
Tabela XIV - KNOEY – Funcionalidades .....	31
Tabela XV – Clientes Diretos.....	34
Tabela XVI – Proposta de Valor.....	36
Tabela XVII - Relacionamento com Clientes.....	38
Tabela XVIII – Modelo de Fonte de Receitas.....	39
Tabela XIX – Potencial de Consumo .....	39

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Ciclo de Vida das CdP .....	16
Figura 2 – Mapa Segmentação Estratégica.....	27
Figura 3 - KNOEY – Fluxo de Atividade.....	30

**LISTA DE ABREVIATURAS:**

ALV - Aprendizagem ao Longo da Vida

CdP – Comunidade de Prática

SAM – Serviveable Available Market

SOM - Serviveable Obtainable Market

TAM – Total Available Market

## 1. INTRODUÇÃO

Sociedade do conhecimento e cultura de aprendizagem são termos que enchem a vida e que nos conduzem nas escolhas, nomeadamente profissionais. Vivemos um mundo em mudança, o conhecimento que detemos agora estará obsoleto amanhã, o que nos leva a ter de “correr” por novas aprendizagens e a aprender ao longo da vida.

Neste contexto emerge o conceito de construção social do conhecimento, implicando um ambiente de aprendizagem assente na interação, na troca de informações e em processos colaborativos. As Comunidades de Prática (CdP) surgem como um mecanismo de resposta aos novos ambientes de aprendizagem requeridos pela sociedade e determinantes para a gestão do conhecimento (Mendes, 2012; Meirinhos, 2010).

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A conceção de CdP, a forma como resultam em valor para os utilizadores, nomeadamente em novos conhecimentos, leva à necessidade de compreender fatores como: aprendizagem social, gestão de conhecimento, Comunidades de Prática e tecnologias e ferramentas que as suportam.

### ***2.1. Teorias da Aprendizagem***

A Teoria Social da Aprendizagem Situada proposta por Lave e Wenger (1991, cit. por apdsi, 2009), assenta em teorias de aprendizagem que integram vertente social<sup>1</sup>. Quatro princípios sustentam o processo: o ser humano é um ser social; o conhecimento é uma competência que se traduz em valor social; aprender é a procura de conhecimento através de uma experiência ativa; resultando num significado que caracteriza o nosso entendimento sobre acontecimentos. Estabelece ainda

---

<sup>1</sup> As teorias da aprendizagem têm vindo a mudar o paradigma da estrutura de ensino e da ALV.

elementos que caracterizam a participação social enquanto processo de aprendizagem (Figueiredo, 2002; apdsi, 2009; Silva, 2016) (tabela 1).

**Tabela I – Participação Social**

<b>Significado:</b> A aprendizagem é a procura de sentido, individual e coletivo, pela negociação de significados entre indivíduos (mudança e validação da visão do mundo). Necessidade que o ser humano tem de dar significado ao mundo através da experiência (teoria da experiência situada).
<b>Prática:</b> A aprendizagem é conseguida pela prática. Sempre que se atua partilham-se recursos e perspetivas, promovendo o compromisso mútuo na ação, com carácter social e negocial do que é explícito e implícito na vida dos indivíduos (teoria da prática social).
<b>Comunidade:</b> aprende-se pela construção de um sentido de pertença. Cria-se uma estrutura social onde as iniciativas e a participação individual são reconhecidas e definidas pelo mérito (teoria da estrutura social).
<b>Identidade:</b> Aprendizagem assente no processo de construção da própria identidade. A aprendizagem é um elemento transformador, emergindo novas histórias individuais inerentes aos contextos em que a pessoa aprende (teoria da identidade).

Estes elementos estão interligados com base na Prática (Figueiredo, 2002; Silva, 2016):

**Prática ↔ Significado:** O significado é construído pela prática, inerente à negociação de significados (o que é transmitido e a compreensão individual desse conteúdo). Para Wenger (1998, cit. por Figueiredo, 2002; apdsi, 2009), esta negociação integra um processo de participação e reificação. Este último reflete a concretização, codificação e a criação de conhecimento tangíveis, materializar o abstrato (ex.: documentos) – exteriorização de significados (Wenger, 2004).

**Prática ↔ Comunidade:** A aprendizagem emerge da interação, relação entre pessoas comprometidas na realização de um projeto e com ideias comuns (Silva, 2016; apdsi, 2009; Figueiredo, 2002). Segundo Wenger (2004; Figueiredo, 2002; apdsi, 2009), é essencial:

- Compromisso mútuo: diversidade e a parcialidade das pessoas, fomentando a construção de relacionamentos. A comunidade é constituída por saberes individuais e a capacidade para produzir conhecimento coletivo é saber construir e coordenar esses conhecimentos;
- Empreendimento partilhado: respeitar as diferentes interpretações individuais e a necessidade de entender os ritmos adequados aos processos da comunidade;

- Relatório partilhado: constitui-se de ações e conceitos partilhados, instrumentos, rotinas e termos produzidos pela vivência na comunidade (história de vida da comunidade).

**Prática ↔ Identidade:** A prática compreende o caráter coletivo e a identidade reflete a natureza individual (tabela II), no entanto com elementos de proximidade (Figueiredo, 2002; Wenger, 2004):

**Tabela II – Prática e Identidade**

<b>Prática</b>	<b>Identidade</b>
Negociação de significado	Experiência negociada do Eu
(Participação e Reificação)	
Partilhamos atividades numa comunidade	Criamos um sentido de pertença à comunidade
Histórias de aprendizagem partilhada	Trajetórias individuais de aprendizagem (contribuem para histórias de aprendizagem)
Paisagens e Fronteiras (entre momentos e espaços da prática)	Sentido de pertença a diferentes comunidades
Constelações de práticas (inerente à diversidade da experiência individual)	Pertença definida globalmente mas vivenciada localmente

Há a passagem para aprendizagem colaborativa e a importância do aprender com outros, pela troca de experiências e conhecimentos, meio enriquecedor para a aprendizagem e para o desenvolvimento profissional (Meirinhos, 2010).

## **2.2. Gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento assenta na integração e combinação de estratégias, recursos e ferramentas que permitem alavancar o capital humano disponível na organização para concretizar objetivos (Saint-Onge e Wallace, 2003 cit. por Mendes, 2012). Também a gestão do conhecimento individual permite cumprir objetivos pessoais. Torna-se, então, determinante geri-lo para que cumpra esse efeito.

A teoria de gestão do conhecimento refere como este pode ser codificado, transferido e armazenado, sendo influenciado pela vertente social e pela comunicação humana (Heaton e Taylor, 2002 cit. por Mendes, 2012). Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (1997, cit. por Mendes, 2012) diferenciam o conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento tácito está ligado ao indivíduo e às experiências, podendo ser difícil de transmitir diretamente. Para Nonaka (1991, cit. por Mendes, 2012) o conhecimento tácito é observado nas dimensões: técnica que integra o know-how, intuições e destreza, pertence ao indivíduo e à sua ação, sendo difícil de explicitar; a cognitiva, referencia-se nos modelos mentais, nas crenças e perspectivas que influenciam a forma como se observa e interpreta o mundo (Santos et al, 2014).

O conhecimento explícito, fácil de codificar, transferir e reutilizar, é o conhecimento capaz de ser expresso, disponibilizado em documentos, entre outros. Este é facilmente transmitido e acessado entre as pessoas (Santos et al, 2014).

Conhecimento tácito e explícito são complementares e a construção de novo conhecimento assenta numa relação entre eles, entendido como processo social. Nonaka e Takeuchi (1995, cit. por Pedro & Amaral, 2004; Santos et al., 2014) apresentam a criação de conhecimento assente no ciclo de conversão conhecimento tácito - explícito. A criação de conhecimento processa-se de acordo com esse ciclo, registando-se diferentes ações sobre o conhecimento [Nonaka e Takeuchi, 1997, cit. por Mendes, (2012); Nonaka e Takeuchi, 1995, cit. por Pedro & Amaral,(2004); Santos et al, (2014)] (ver tabela III):

**Tabela III - Criação de conhecimento**

<b>Socialização</b> - Partilha de conhecimento tácito pela experiência (tácito para tácito). Tem o objetivo de transmitir um saber técnico difícil de tornar tangível. Facilitadores: comunicação direta, observação, partilha de experiências
<b>Externalização</b> - Conversão do conhecimento tácito em explícito, através de técnicas que permitem e facilitam a expressão de ideias (codificação do conhecimento). Facilitadores: regras, metáforas, imagens e figuras, filmes.
<b>Combinação</b> - Sistematização de conhecimento explícito já detido pelas pessoas para criar novo conhecimento. Agregar várias peças de conhecimento explícito num novo conhecimento. Facilitadores: agrupar informação (classificação, taxonomia) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos.
<b>Internalização</b> - Conversão de conhecimento explícito em tácito, através da realização de simulações, “aprender fazendo”. Quando os indivíduos, de forma pessoal, absorvem a informação. Facilitadores: leitura de documentos, prática, (re)interpretação individual.

O processo assenta na fluidez do conhecimento ao longo das dimensões.

### 2.3. Comunidades de Prática

Considerando o indicado na gestão do conhecimento as CdP, integrado as estratégias, ferramentas e pessoas (e a interação entre estas), são essenciais para aumentar competências e performance com base na gestão do conhecimento pessoal e organizacional.

As CdP são concebidas por pessoas, envolvidas num processo coletivo de aprendizagem sobre um domínio comum<sup>2</sup>, pelo que há a considerar os elementos que a constituem (Wenger et al, 2011; Wenger & Wenger, 2015) (ver tabela IV):

**Tabela IV – Determinantes de Comunidade de Prática**

<p><b>Domínio</b> - A comunidade tem uma identidade própria definida pela partilha de um interesse. Há um compromisso e uma partilha de competências por parte dos membros, que os distingue, levando-os a contribuir e participar, guiando a sua aprendizagem e dando significado às suas ações.</p>
<p><b>Comunidade</b> - Desenvolvimento de relações entre os membros assentes, nomeadamente, em atividades partilhadas, discussões, ajuda entre pares e partilha de informação, sendo que são estas relações que permitem que aprendam uns com os outros. É determinante o desenvolvimento de pertença, baseada no respeito mútuo e confiança, aumentando a partilha de ideias e a aprendizagem conjunta.</p>
<p><b>Prática</b> - O interesse sobre as temáticas reflete-se no exercício prático e dinâmico. Há o desenvolvimento e a partilha de um repertório de recursos: experiências, histórias, ferramentas, formas de resolver problemas recorrentes. A prática é um elemento que demora tempo a desenvolver e que obriga a uma interação regular.</p>

As CdP refletem uma configuração versátil capaz de estimular a criação, transferência, retenção e aplicação de conhecimento. Ligação de pessoas motivadas, que se apoiam e partilham uma prática, contribuindo para o desenvolvimento do capital social e, cumulativamente, proporciona a criação, a partilha e uso do conhecimento (Lesser e Prusak, 1999, cit. por Mendes, 2012).

O valor da aprendizagem conseguida nas comunidades emerge da capacidade de desenvolver um conhecimento coletivo, suportada na identificação e envolvimento entre os participantes. Conseguido pelo negociar a aprendizagem coletiva, apoio mútuo, seguir ideias novas, desenvolver

<sup>2</sup> Ex.: grupo de técnicos que trabalham sobre problemas comuns para encontrar novas soluções

recursos partilhados, assegurando sempre um espaço social com níveis elevados de compromisso (Wenger et al, 2011).

### 2.3.1. *Ciclo de vida de comunidades de prática*

Uma CdP, enquanto estrutura social dinâmica, passa por diferentes fases de relacionamento (Wenger et al, 2002; Mendes, 2012; Cardoso et al, 2009) (ver fig. 1):

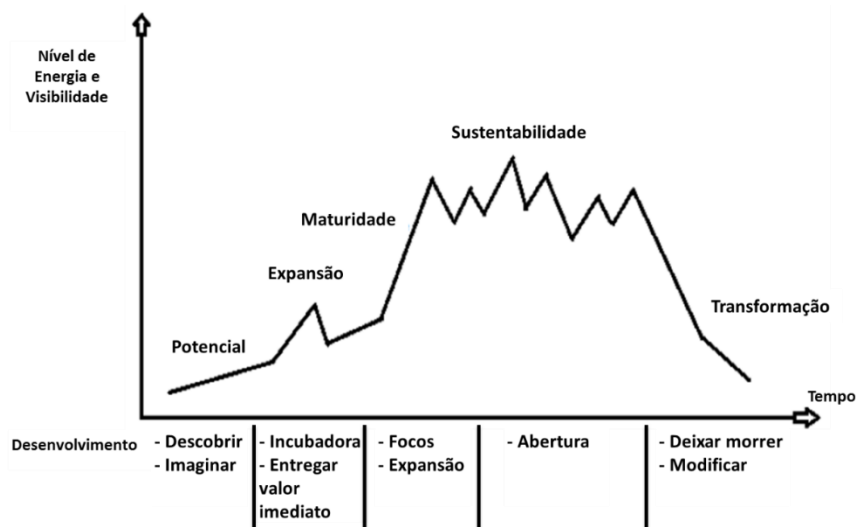


Figura 1 – Ciclo de Vida das CdP

Refletem-se em (Mendes, 2012; Cardoso et al, 2009) (ver tabela V):

Tabela V – Fases do Ciclo de Vida das CdP

**Potencial** - Identificação de pessoas com interesses e objetivos comuns, com conhecimentos e informações consideradas importantes e que permitem uma aprendizagem entre pares – sentimento de partilha. Criação de um projeto de comunidade, identificando a principal intenção e domínio de investigação, coordenadores, líderes e participantes, e a forma como se relacionam

**Expansão** - A relação entre os participantes deve progredir de forma a criar sinergias entre todos. É determinante um equilíbrio entre a confiança existente entre os membros e o valor que estes retiram da participação na comunidade. Gerar sentimento de pertença, criando-se hábitos de partilha de ideias, perceções e práticas, identificar oportunidades para agregar valor. Caso se trate de uma CdP integrada numa organização, deve ser assegurada a participação de gestores e o seu reconhecimento formal, dando-lhe legitimidade e ligação à estratégia organizacional

**Maturidade** - Fase estável - Estabelecer o foco da comunidade, as normas, definem-se planos e objetivos de aprendizagem, desenvolvem-se relacionamentos e identificam-se limites. É determinante preservar a participação dos membros e garantir bons relacionamentos, mantendo a sua paixão e entusiasmo. Assegurar a criação de

reportório de conhecimento que permita que a contribuição e o acesso ao conhecimento da comunidade sejam eficientes

**Sustentabilidade** - Fase de oscilação na vida da comunidade e mudanças, nomeadamente em termos do percurso, das tecnologias e dos membros. Ao longo desta fase é fundamental a integração de novos elementos e uma liderança capaz de cativar e envolver os novos participantes

**Transformação** - A comunidade ou se extingue ou divide, originando novas comunidades. A mudança ocorre pelo facto de que o objeto de estudo e as novas práticas que estavam em investigação acabam por se tornar comuns, deixando de haver desafio, relevância e vantagens em integrar e participar

---

Este ciclo ocorre por meio de tensões, sendo que o tempo de cada estágio pode variar de acordo com a comunidade e o relacionamento entre membros ou, até, nem passar por todos os estágios.

As CdP para assegurar o ciclo de vida (apdsi, 2009; e Wenger et al, 2002) sustentam-se em:

**Gestão:** forma como a comunidade valoriza e partilha o conhecimento:

- Domínio em investigação deve ser importante para a comunidade (não ser demasiado restrito).  
A criação de valor é o foco da edificação da CdP e o elemento orientador do ciclo de vida;
- Identificar um “*well-respected community member*” para coordenador da comunidade;
- Os membros devem ter disponibilidade, estar motivados e devem reconhecer contributo para o desenvolvimento pessoal;
- Apoio das organizações, promovendo patrocínio pela publicação e divulgação das ideias e conhecimento criado - maior visibilidade do trabalho desenvolvido e impacto na empresa.

**Comunidade:** O conhecimento criado deve refletir-se em valor real para os membros, sendo de assegurar que este é assente numa contínua partilha de ideias e pesquisa de novos “*insights*”:

- Envolver “*thinking leaders*” nos domínios em investigação;
- Promover um relacionamento assente na coesão e confiança. Face a conflitos, num determinado nível, reconhecer o seu valor para os processos de aprendizagem;
- Permitir diferentes níveis de participação e intervenção na comunidade, para agregar valor de diferentes membros;

- A comunidade deve conjugar a estabilidade e rotinas e paralelamente manter um pensamento divergente entre os intervenientes, que fomente emoção e desafio.

**Indivíduos:** devem estar recetivos às ideias apresentadas pelos outros e deve ser fomentado o interesse no domínio em estudo:

- Assegurar a possibilidade de diálogo em tempo real acerca de temas importantes;
- A comunidade deve ser sentida como um ambiente seguro para apresentar opiniões, colocar questões e explorar ideias criativas e inovadoras;
- É determinante manter um ritmo de interações regulares entre os elementos da comunidade para que se mantenha viva e criadora de conhecimento.

**Tecnologia:** desenhar sistemas de informação que permitam e desafiem a um trabalho de colaboração e de partilha.

Quando se desenha uma CdP deve ser considerado o processo de mudança e crescimento, nomeadamente identificar novos focos e direções que conduzam à evolução. Cumulativamente a comunidade não é um elemento isolado da sociedade, pelo que deve ser promovido um diálogo interno e externo. Uma perspetiva externa face a este processo, nomeadamente ao nível da avaliação do conhecimento, permite validar as possibilidades que a comunidade está a criar. A cooperação interno e externo à comunidade permite abrir novas portas para a evolução do conhecimento.

### **2.3.2. Papéis e intervenientes na Comunidade de Prática**

Diferentes papéis, desde líderes aos participantes na comunidade, sendo que estes evoluem ao longo da vida da comunidade, estando assente no compromisso que cada pessoa assume [Wenger, (1999), cit. por Mendes, (2012); apdsi,(2009)] (ver tabela VI).

**Tabela VI – Tipo de participantes em CdP**

<b>Grupo Principal</b> - Pessoas envolvidas na comunidade de prática tendo por base a sua paixão sobre o tema.
<b>Membro Total</b> - São os membros da comunidade e reconhecidos como participantes, definem a comunidade.
<b>Participação Periférica</b> - Pessoas que integram a comunidade, mas com um nível de envolvimento menor (exemplo: membros recentes ou que não têm um compromisso com a prática). Permite uma oportunidade de aprendizagem para o novo membro e para a comunidade pelos conhecimentos que já detém e pela evolução das suas práticas.
<b>Participação Transacional</b> - Pessoas que não pertencem à comunidade, mas que interagem ocasionalmente com ela, com o intuito de receber ou fornecer serviços.
<b>Acesso Passivo</b> - Ampla diversidade de pessoas com acesso aos produtos resultantes do trabalho da comunidade, exemplo: publicações, vídeos, ferramentas.

Deve existir uma liderança que promova o envolvimento, garantindo que o conhecimento que o grupo constrói pode ser utilizado em novas e diferentes situações (intervenção dirigida à construção de significados) (Dias, 2008). As interações que ocorrem na comunidade levam a processos de autonomia na organização, passando o papel do moderador para facilitador na aplicação e contextualização das aprendizagens. É um processo partilhado, em que o moderador age como elemento do grupo, pelo que a liderança passa para a comunidade nas atividades de intervenção (liderança partilhada), acompanhamento e construção do conhecimento [liberdade para “*negociação colaborativa do sentido de construção das aprendizagens*” (Dias, 2008)].

#### **2.4. Tecnologias de informação para comunidades de prática**

Vimemos num mundo conectado (smartphones, tablets, cloud computing). As pessoas vivem imersas nas novas tecnologias e coloca-las num processo de aprendizagem que não envolva essas tecnologias é como obriga-las a retroceder no tempo para que possam aprender (Casal, 2013). Acresce que hoje os consumidores de conteúdos de aprendizagem assumem o papel de produtores de conhecimento. Neste paradigma as tecnologias web e todos os recursos disponibilizados permitem exponenciar a investigação, aprendizagem e a inovação.

As tecnologias web combinam diferentes elementos que permitem: produzir, comunicar e colaborar, anulando ou minimizando barreiras e constrangimentos de uma comunidade presencial (Silva, 2011, cit. por Mendes, 2012). Assim, as CdP, no seguimento do que já foi identificado anteriormente) devem integrar ferramentas que permitam (Cardoso et al, 2009):

- Desenvolver, construir e partilhar conhecimento;
- Promover o relacionamento e fomentar o desenvolvimento de confiança;
- Facilitar e gestão da comunidade;
- Administrar e customizar o sistema através de interface online.

Os elementos apresentados até esta fase são fatores com impacto sobre o desenvolvimento do produto e serviço a apresentar ao mercado.

### ***2.5. Plano de Negócios***

No entanto, por mais brilhante que sejam um produto ou um serviço criado, há que compreender e perspetivar como o mesmo pode ser disponibilizado ao mercado e como se comporta em termos de negócio. Neste contexto torna-se determinante desenhar um plano de negócios.

O plano de negócios é entendido, segundo Honig & Karlsson (2004, cit. por Reis, 2014), como um documento que reflete o pensamento e a análise sobre os elementos que contribuem para a criação de uma empresa, ou mesmo para promover mudanças em empresas já no mercado, designadamente permite avaliar o momento presente e criar um cenário sobre o futuro da organização. Um plano de negócio facilita processos de tomada de decisão, assente níveis mais elevados de confiança, permitindo criar novas formas de atuar com o intuito de responder à incerteza da envolvente externa e atingir objetivos pretendidos.

Elaborar um plano de negócio leva a uma reflexão que resulta, nomeadamente, em (Simões, 2014):

- Definição estratégica do negócio;
- Compreender quem são os clientes e o que eles valorizam;
- Definição de objetivos de negócio e ferramentas de análise e medição;
- Determinação de táticas operacionais para a concretização de objetivos;
- Análise e avaliação global da empresa sobre pontos fortes e fracos;
- Compreender a dinâmica económica subjacente ao negócio que permita obter a receita adequada ao produto/serviço;
- Pensar e identificar cenários alternativos e viáveis para uma concretização estratégica.

Efetivamente, um plano de negócio permite ao empreendedor pensar e desenhar um futuro para a empresa, identificar onde pretende chegar, as metas a serem cruzadas, os obstáculos do trajeto e os meios para fazer o caminho até ao desejado (Simoneaux & Stroud, 2011 cit. por Reis, 2014). O empreendedor consegue, deste modo, uma descrição do negócio, identificação de objetivos a médio-longo prazo e a forma de como os pretende concretizar. Neste sentido, Kuratko (2014, cit. por Pereira, 2015) indica que um plano de negócios se constitui como um mapa que a empresa pode seguir no caminho do êxito. Osterwalder & Pigneur (2010) acrescentam que um modelo de negócio deve demonstrar como a organização cria, entrega e apreende valor.

Ao longo dos anos têm surgido diferentes modelos para documentar o plano de negócio, não existindo uma definição única e universal de como o efetuar. Contudo, podem ser identificados alguns pontos similares entre os modelos mais reconhecidos (Pereira, 2015; Osterwalder & Pigneur, 2010):

Tabela VII – Metodologias para Modelo de Negócios

Kuratko (2014)	Osterwalder & Pigneur (2010)	Harvard (2007)	Deloitte & Touche (2003)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Descrição do Negócio	A Equipa	Descrição do Negócio	Gestão e Organização
Análise de Mercado	Modelo de Negócio	Análise do Ambiente de Negócio	Mercado e Concorrência
Plano de Marketing	Análise Financeira	Análise da Indústria	Descrição do Produto
Operações	Ambiente Externo	Análise da Concorrência	Marketing e Vendas
Equipa de Gestão	Mapa de Implementação	Análise de Mercado	Informação Financeira
Plano Financeiro	Análise de Risco	Plano de Marketing	---
Riscos do Negócio	---	Plano de Operações	---
Plano Estratégico	---	Equipa de Gestão	---
Calendarização e Objetivos	---	Plano Financeiro	---

Considerando que o projeto a realizar se centre numa análise dinâmica para desenvolvimento de produto/serviço e na definição de um modelo de negócio para o mesmo, o trabalho irá ser desenvolvido através do *Business Model Canvas* de Osterwalder & Pigneur (2010).

De acordo com a metodologia do *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) o negócio é descrito por via de nove blocos que constituem o modelo de negócio: clientes, proposta de valor, canais de distribuição, relação com cliente, fontes de receita, recursos chave, atividades chave, parceiros chave e estrutura de custos. Com estes elementos pretende-se demonstrar a lógica pela qual a empresa irá gerar receita.

Os pontos analisados no presente projeto concentram-se, designadamente, nos seguintes fatores:

- Ambiente Externo (ex.: análise de mercado e tendências chave, análise da concorrência);
- Modelo de Negócio (ex.: Missão, Proposta de Valor, Segmentos de Mercado, Recursos, Atividades Chave, Marketing);
- Análise Financeira (ex.: cenário e projeções de vendas, análise do ponto crítico, investimentos, custos de operação e necessidades de financiamento).

### 3. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Neste contexto de imersão nas novas tecnologias, entende-se determinante identificar e construir novas soluções para o processo educativo e para a ALV, enquadradas nos novos paradigmas de aprendizagem e de gestão do conhecimento. Pretende-se o desenvolvimento de uma ferramenta que apoie a adaptação à mudança por parte dos indivíduos e das organizações, quer pela crescente atividade de inovação, quer pela criação e transferência de conhecimento.

Procura-se uma mudança de processos de aprendizagem, respondendo às necessidades de pessoas que não se enquadram no ainda vigente processo de ensino-aprendizagem e que querem novas opções metodológicas. Uma ferramenta para uma aprendizagem e investigação mais próxima da utilização e com um impacto cada vez mais direto sobre a inovação organizacional.

Especificamente pretende-se desenvolver um produto (software colaborativo) para fornecer um serviço às pessoas e às organizações que permita:

- Dinamizar processos de ALV (formação não formal)<sup>3</sup>;
- Garantir novas oportunidades e inovação nas metodologias definidas para o ensino/formação (formação formal e não formal);
- Diversificar atividades de ensino/formação assentes nas alterações tecnológicas;
- Dinamizar redes temáticas para I&D, articulando diferentes instituições e pessoas em torno de novos desafios;
- Promover novos impulsos à inovação empresarial (mesmo no contexto PME);
- Orientação para o mercado global - promover maior ligação entre investigação, inovação e aplicação em contexto empresarial.

---

<sup>3</sup> Ver definição formação formal e não formal no anexo 1

Nos capítulos seguintes, apresenta-se o plano de negócio ponderando elementos para desenvolvimento do produto/serviço e lançamento do negócio no mercado.

## 4. ENVOLVENTE AO NEGÓCIO

Elementos que influenciam o serviço:

### 4.1. Principais Tendências

#### 4.1.1. Dados Demográficos e Socioculturais

**Aprendizagem:** pessoas com idade entre os 18 e 64 anos (INE, 2013) (tabela VII).

**Tabela VIII – Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV)**

48,8% das pessoas participaram em ALV (mulheres: 49,5%; homens: 47,9%)
Diminuição da participação em ALV com a idade (79,3% para a população dos 18 aos 24 anos, baixando até 22,0% para a população dos 55 aos 64 anos). Educação não formal reflete que a sua maioria entre os 25 e os 34 anos (52,9%). Os grupos com maiores taxas refletem uma população que lida diariamente com novas tecnologias - Geração Millennials (“fast adopters”, velozes na experimentação e integração do digital no dia-a-dia)
Participação em ALV dependente do nível de escolaridade: 10,5% para a população sem qualquer nível de escolaridade completo, aumentando para a população com ensino superior (75,5%)
Motivação: aquisição de conhecimentos e competências úteis para o dia-a-dia (21,1%), desenvolvimento de conhecimentos e competências numa temática de interesse (20,4%), melhoria do trabalho e/ou das perspetivas de carreira (16,6%) e a obtenção de um certificado (12,3%);

**Tecnologias:** evidencia-se a utilização nas tabelas seguintes (DSECTSI/DECT, 2013):

**Tabela IX – Utilização de Tecnologias**

Comunicação e Criação de Conteúdos: enviar/receber e-mails (85%) e participar em redes sociais (70%)
Aprendizagem e vida profissional: consultar wikis para obter conhecimento em qualquer temática (58%) e Procurar Informação sobre educação ou formação ou oferta de cursos (57%).

**Tabela X – Utilização de Internet para formação<sup>4</sup>**

Grupos Etários	Pesquisa de Informação	Frequência de cursos online
20 - 24	64%	9%
25 - 34	63%	6%

<sup>4</sup> Fonte: EUROSTAT

**Empresas:** A vertente empresarial regista a distribuição por dimensão (ver tabela X)<sup>5</sup>:

**Tabela XI – Empresas em Portugal por dimensão**

Dimensão	Número - % de empresas (ano: 2013)			
Grandes empresas	1020 - 0,1%			
PME	1.118.427 - 99,9%	Médias – 0,5	Pequenas – 3,2	Micros – 96,2

A inovação nas empresas reflete-se na tabela seguinte (DSECTSI/DECT, 2014):

**Tabela XII – Atividade de Inovação**

Destacam-se os serviços (60,7%)
Região: Lisboa (61,8%) e Centro (60,1%)
Inovação de produto - Bens novos ou significativamente melhorados (19,3%); inovação de processo - Métodos de fabrico ou produção novos ou significativamente melhorados (20,1%)
São as empresas com + 250 colaboradores que mais inovam
Tendencialmente a inovações são apenas novas para a própria empresa
Regista-se uma preferência pelo desenvolvimento atividades de I&D realizadas dentro da empresa

Fontes de informação para Inovação (ver tabela XII) (DSECTSI/DECT, 2014):

**Tabela XIII – Inovação – Fontes de Informação**

Indústria: Dentro da própria empresa ou do grupo a que pertence (44,1%) e Clientes ou consumidores do setor privado (37,7%)
Serviços: Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence (49,8%) e Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software (25,1%)
Tipo de participação dos utilizadores: há uma forte preferência pela utilização de sistemas de feedback do cliente

#### **4.1.2. Dados Económicos**

Dados de 2011 apontam para encargos médios com formação profissional em 18.458€, para uma participação média de 21 colaboradores em formação, e um gasto médio de 432€ por formando (Dias & Alves, 2013).

No que compreende à inovação empresarial e a sua relação com o volume de negócios regista-se que o principal fator são “Produtos não modificados ou só marginalmente modificados” –

<sup>5</sup> Fonte: PORDATA

indústria (77,7%) e serviços (81,2%) (DSECTSI/DECT, 2014). Regista-se ainda que os principais objetivos para a atividade de inovação são: diminuir os custos (75,6%) e aumentar o volume de negócios (72,9%).

#### **4.1.3. Dados Tecnológicos**

A evolução da tecnologia tem provocando alterações em diferentes campos na vida as pessoas (sociais, profissionais e económicas). Exemplo deste desenvolvimento regista-se no uso social [ex.: fóruns, blogs (desenvolvimento – 9%) e redes sociais (70%)] como financeiro e legal [ex.: homebanking (36%) e ligação a serviços públicos (29%)] (DSECTSI/DECT, 2013).

Destaca-se o desenvolvimento de software orientado para aprendizagem, registado em termos de capacidade de armazenar, aceder e processar informação, permitindo facilitar a ligação e envolvimento entre as pessoas, a partilha e dinamizar processos colaborativos de aprendizagem (Dias, 2004; Mendes, 2012).

#### **4.1.4. Dados Políticos/Legais**

Mudança nos modelos de financiamento a formação profissional. Cabe às empresas a mudança de pensamento sobre os processos formativos e a necessidade de desenvolverem novas práticas para responderem às necessidades de desenvolvimento de competências. Sendo que a adequação da formação às necessidades concretas toma um sentido mais significativo.

Há a considerar a proteção de dados<sup>6</sup>. Além de garantir sistemas de segurança da plataforma face à proteção de dados que os utilizadores inscrevem no seu perfil de utilizador, há que articular com as entidades legais os mecanismos para utilização de dados para campanhas de marketing.

---

<sup>6</sup> Comissão Nacional de Proteção de Dados

## 4.2. Forças da Indústria

Foram identificadas CdP no mercado português, estando a sua maioria ligada a associações profissionais ou à comunidade educativa. A maioria tem oferta limitada de funcionalidades de comunicação e trabalho colaborativo, evidenciando-se a disseminação de conhecimento (bancos de dados). Estes podem apresentar-se como serviço substituto ao conceito KNOEY sempre que o objetivo do mercado (individual ou empresarial) seja apenas uma aquisição de informação e conhecimento explícito. Do grupo de concorrentes identificados destaca-se:

- THNK School for Creative Leadership (projetos e ferramentas na área de inovação)
- TTT - Tourism Think Tank (*“cria a ponte entre a teoria e a prática”*) (site TTT) na área do turismo)
- Barómetro Inovação – COTEC (comunidade de prática sobre gestão do conhecimento).

Estas CdP são reconhecidas no mercado, nomeadamente em termos de notoriedade e imagem. Destacam-se em critérios técnicos no que compreende potencial de I&D (entendido aqui em termos de domínios de investigação e ferramentas de inovação e criatividade apresentados na Figura 2 e capacidade de produção (entendido nomeadamente pelos deliverables da atividade). Destaca-se ainda rede de parceiros já associados aos serviços.



Figura 2 – Mapa Segmentação Estratégica<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Analisado com base em informação disponível nos sites.

Considera-se que em fase arranque as ferramentas disponibilizadas pelo KNOEY serão mais limitadas, contudo é uma das apostas de investimento a realizar com o desenvolvimento da plataforma. No anexo 2 apresenta-se caracterização das CdP, identificando-se as suas funcionalidades, metodologias disponibilizadas e identificação de áreas de atuação.

Regista-se, ainda, a existência de comunidades empresariais, podendo em alguns casos envolver clientes e fornecedores. O desenvolvimento e aplicação de ferramentas para estas CdP tende a ocorrer em multinacionais que têm de lidar com uma grande quantidade de conhecimento disperso (geograficamente) e em grandes empresas, em que o acesso ao conhecimento de forma sistemática é já considerado um elemento crítico para as práticas organizacionais (ex.: co-creation EDP – plataforma para desenvolvimento de conhecimento na área da energia).

As novas tecnologias disponíveis permitem, com alguma facilidade, incrementar as funcionalidades de plataformas para mecanismos orientados para trabalho colaborativo. Este é um risco na medida em que se torna fácil a entrada de concorrentes no mercado, nomeadamente se esta for uma decisão estratégica de empresas que já atuam na área de formação e-learning, com a vantagem de que já possuem uma carteira de clientes que pode evoluir para este negócio. A aposta KNOEY deve estar assente na integração de valor intangível que garanta uma proposta de valor reconhecida no mercado (pessoas e organizações). Este valor será fortemente conseguido pelos fornecedores (atores determinantes na cadeia de valor) – entendidos no negócio (por exemplo) como os *Master Creators*.

### **4.3. Forças de Mercado**

A influencia por parte do mercado é observada em 2 vértices:

- Individual: A geração de pessoas a entrar no mercado de trabalho apresenta uma nova dinâmica assente na utilização diária de novas tecnologias e numa procura continua de conhecimento e desenvolvimento de competências.

- Organizacional: A gestão do conhecimento a par com processos de criatividade e inovação nas empresas são elementos determinantes no mercado. Atualmente as PME's procuram cada vez mais seguir esse caminho de forma a manterem capacidade e flexibilidade de adaptação para responder às exigências do mercado e dos clientes.

O mundo transforma-se e nós, pessoas e organizações, somos parte dessa mudança e, assim, mudamos com ele. Hoje em dia pretende-se fazer parte da transformação e construção desse novo mundo. Estes são os 2 segmentos de mercado que se sentem atraídos por processos de aprendizagem dinâmicos, atrativos e que respondam às suas necessidades específicas de aprendizagem e conhecimento.

As CdP apresentam-se como novas práticas e metodologias para suportar processos de criatividade e inovação na criação e desenvolvimento de conhecimento. A atual oferta no mercado tende a cingir-se em áreas específicas de atuação, sendo necessário disponibilizar recursos para que se possa alargar as áreas de intervenção e investigação.

## **5. PLANO DE NEGÓCIO**

### **5.1. KNOEY – Apresentação de Produto/Serviço**

A KNOEY é uma plataforma para suporte e dinamização de CdP, estimulando a criação e partilha de conhecimento. A gestão de conhecimento é efetuada através do desenvolvimento de CdP orientadas para domínios de investigação identificados por especialistas, promovendo-se a aprendizagem colaborativa com vista à conceção e disseminação de conhecimento e boas práticas (dentro e fora da comunidade).

O fluxo de trabalho para a gestão de conhecimento evidencia-se na figura seguinte (fig. 3). Na tabela XIII apresenta-se a descrição das funcionalidades da plataforma.

Figura 3 - KNOEY – Fluxo de Atividade

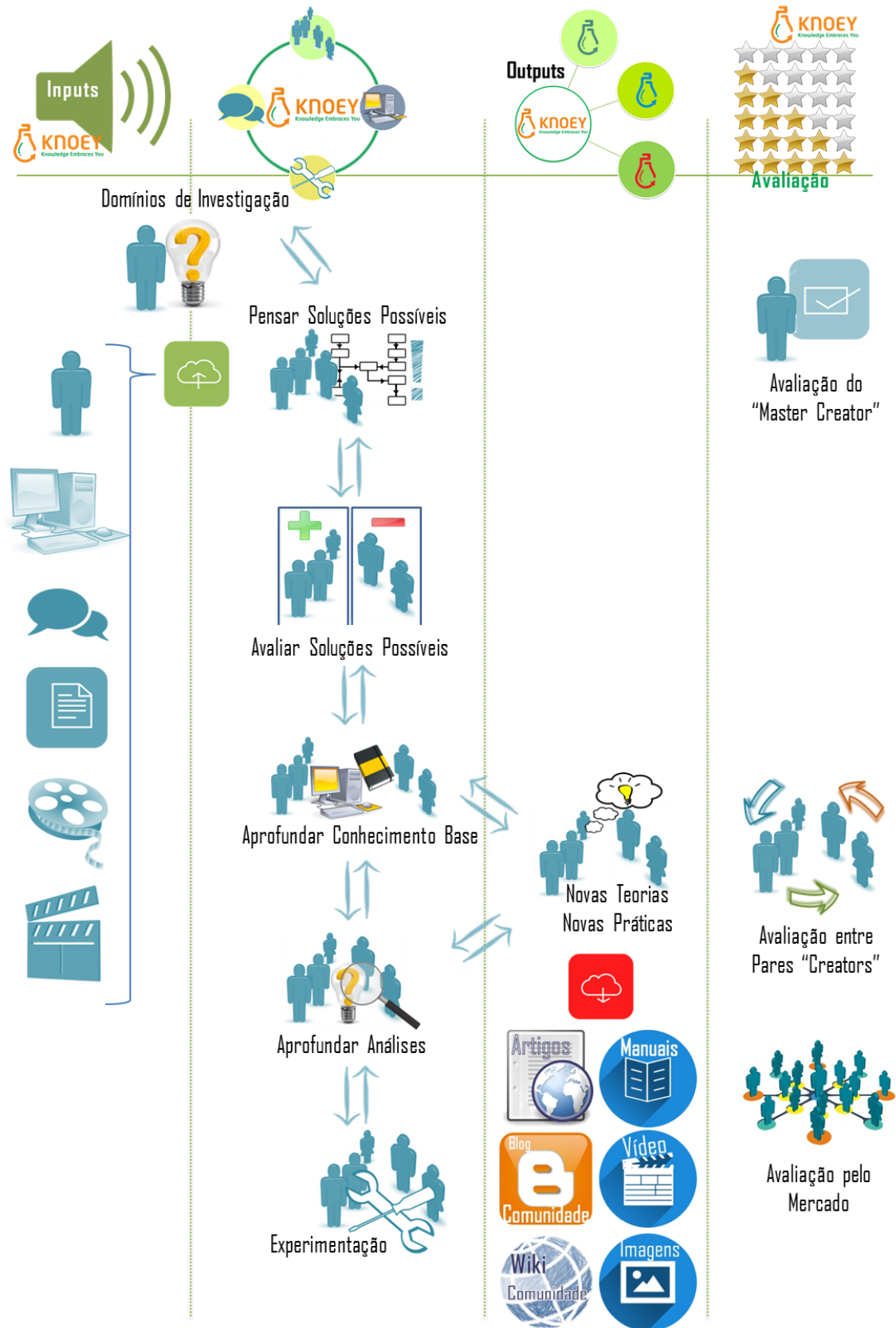


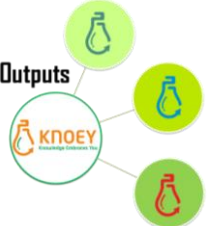


Tabela XIV - KNOEY – Funcionalidades

	<p><b>Elementos de entrada na CdP</b></p> <p><b>“Master Creators”</b>: elemento que lança um desafio (foco estratégico) associado a um domínio de investigação com potencial para criar uma CdP.</p> <p><b>“Creator”</b>: pessoas com interesse pelo domínio de investigação/desafio.</p>
	<p>Ao lançar o desafio, o <i>Master Creator</i> deve assegurar práticas e estratégias para envolver interessados (potenciais <i>Creators</i>). Enquadrar a utilização de ferramentas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sociais/Comunicação</b>: práticas que permitam ao grupo que integra a comunidade (<i>Creators</i>) criar uma realidade própria de forma a fomentar uma relação de confiança</li> <li>- <b>Base de Conhecimento</b>: disponibilizar informação e conteúdos de aprendizagem aos <i>Creators</i>. Devem ser utilizados diferentes formatos de comunicação: documentos, vídeos, webinars, referências bibliográficas (livros, manuais, sites...) – materiais que sejam atraentes e que captem a atenção.</li> </ul>
	<p><b>Exploração, Descoberta e Criação de Conhecimento</b></p> <p><b>“Master Creator”</b>: gere a criação de conhecimento dentro da CdP, opera como moderador/mediador. Assegura o cumprimento de normas da CdP, facilitando, no entanto a emergência de criatividade ao longo do trabalho (apoia a construção e coordena o conhecimento coletivo).</p> <p><b>“Creator”</b>: pessoas que participam ao longo do ciclo de vida da Cdp, criando e partilhando conhecimento (devendo respeitar interpretações e ritmos individuais).</p>
	<p>Partindo do desafio (foco estratégico) lançado pelo <i>“Master Creator”</i>, os <i>“Creators”</i> procuram novas soluções que respondam às questões levantadas e avaliam a sua validade, dentro de um horizonte temporal. Para o efeito utilizam as diferentes ferramentas disponibilizadas na plataforma, ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de Conhecimento;</li> <li>- Foresight (<i>Futures Wheel</i>; Análise de Tendências, Cenários)</li> <li>- Criatividade e Inovação (<i>Storytelling/Narrativas</i>; <i>Brainwriting</i>; <i>Mindmapping</i>)</li> <li>- Estratégia e Gestão (Análise Swot; Análise PEST).</li> <li>- Qualidade (Diagrama de Causa e Efeito).</li> </ul> <p>A estas ferramentas juntam-se ferramentas para comunicação e relacionamento entre os participantes na CdP (ex.: e-mail, mensagens, fóruns).</p>
	<p><b>Elementos resultantes do trabalho desenvolvido na plataforma</b></p> <p><b>Creator</b>: resultados conseguidos do trabalho colaborativo desenvolvido. Os creators podem criar e desenvolver diferentes outputs a apresentar à CdP e ao Mercado.</p>
	<p>Após a construção de conhecimento torna-se importante a externalização do mesmo, criando-se outputs que o apresentem e comuniquem. Os materiais poderão ser desenvolvidos de forma individual ou em coautoria. Consideram-se, como exemplo:</p>

- Artigos: os participantes escrevem um ou mais artigos sobre o tema em análise
- Guias Práticos/Manuais: apresentação de novas metodologias e boas práticas
- Vídeos/ Webinars: produção de filmes/apresentações sobre o tema
- Wikis: inputs para a base de informação/conhecimento da própria plataforma KNOEY
- Blogues: criação de blogue para a CdP



### Avaliação KNOEY

**Master Creator:** ao longo do ciclo de vida da CdP vai apresentando feedback e avaliação ao trabalho realizado

**Creator:** cada participante avalia o trabalho desenvolvido pelos pares

**Mercado:** os outputs que são apresentados ao exterior podem ser avaliados pelo mercado (consideram-se pessoas e empresas externas à CdP)

A avaliação é aplicada sobre o trabalho realizado pelos *Creators* e integra competências<sup>8</sup>:

#### Técnicas

Inicialmente são identificadas competências técnicas relacionadas com a temática em investigação. Estas competências serão avaliadas à medida que cada *Creator*, participa, desenvolve conhecimento e apresenta outputs. Avaliação efetuada pelo *Master Creator* e pelos pares: tem em consideração todo o trabalho realizado ao longo do ciclo de vida da CdP e os outputs apresentados pelos *Creators*.

A avaliação feita pelo Mercado terá em consideração dos dados apresentados nos outputs e o valor que o mercado dá a esse mesmo conhecimento/novas práticas desenvolvidas.

#### Comportamentais/Sociais

Serão avaliadas competências como: trabalho em equipa; resolução de problemas; comunicação; relacionamento interpessoal; liderança/gestão; sensibilidade multicultural (determinante numa CdP).

A avaliação será efetuada pelo *Master Creator* e pelos *Creators*, terá em consideração o trabalho, a participação e o relacionamento de cada pessoa demonstrado ao longo do ciclo de vida da CdP.

**Autoavaliação:** cada *Creator* poderá efetuar a sua autoavaliação relativamente às competências, podendo posteriormente efetuar uma análise comparativa entre a sua autoavaliação e as restantes avaliações.

#### Rating

Cada competência identificada para o processo de avaliação em determinada CdP estará identificada no perfil do *Creator* e terá associado um nível de rating que irá refletir a sua avaliação final. Esta avaliação final irá refletir uma média ponderada das pontuações atribuídas por cada elemento (*Master Creator* e *Creators*). Há um segundo rating relativo às competências técnicas e que irá refletir a avaliação efetuada pelo Mercado.

<sup>8</sup> Na plataforma serão apresentados descritores de competências para uma avaliação mais objetiva entre todos os elementos.

No que compreende ao trabalho desenvolvido na plataforma KNOEY – descobertas e explorações, e os outputs emergentes, o que está identificado não são elementos fixos. Cada CdP constrói o seu próprio sistema de análise e investigação, devendo ser aplicadas as ferramentas (pertinentes à emergência espontânea de acontecimentos) que assegurem, nomeadamente, as fases: potencial, expansão e maturidade da CdP e que se adequem ao foco estratégico. O período de realização de cada CdP será definido de acordo com o domínio de investigação apresentado, tendo em consideração que este é um trabalho a realizar de forma flexível pelos utilizadores.

### **Missão KNOEY**

Promover um espaço interativo, dinâmico e colaborativo, apoiando a criação e gestão de conhecimento, inspirando pessoas e organizações. Juntos prosseguimos ideias criativas e inovadoras para o futuro da nossa vida, das organizações e da sociedade.

### **Posicionamento do Produto**

#### ***KNOEY – Knowledge Embraces You!***

Estratégia de diferenciação do produto/serviço:

- Acesso a novas metodologias de aprendizagem e gestão do conhecimento, assentes em processos dinâmicos e ligação entre teoria e prática;
- O utilizador contribui para a construção do ambiente de aprendizagem para que se consigam melhores desempenhos ao longo do ciclo de vida da CdP e ao nível de resultados;
- Disponibilidade de ferramentas que apoiam as equipas de cada CdP nos processos de criatividade e inovação no desenvolvimento de conhecimento;

### **Fatores Críticos de Sucesso:**

Consideram-se ao longo do ciclo de vida da CdP:

- Plataforma: Ferramentas disponíveis para trabalhar e comunicar, e usabilidade das mesmas; Responsive web design; Utilização em Web e App;

- *Master Creator*: especialistas nos domínios em investigação (formação, experiência e reconhecimento no mercado);
- Comunicação ao mercado: sobre domínio de investigação para fomentar paixão nos potenciais *creators*;
- Diversidade de *Creators*, mas com linguagem comum face ao projeto e bom entrosamento entre os *Creators* e estes com o *Master Creator*;
- Parceiros: com diversidade de entidades do Mercado (empresas, instituições, entidades de ensino público e privado).

## 5.2. Modelo de Negócio

O modelo de negócio está estruturado pelo modelo CANVAS<sup>9</sup> e reflete-se nos seguintes pontos:

### 5.2.1. Segmento de Clientes

KNOEY posiciona-se nos segmentos: a) direto: Pessoas individuais e Empresas (ver tabela XIV)

b) indireto: Mercado.

Tabela XV – Clientes Diretos

	B2C (Pessoas Individuais)	B2B (Empresas)
<b>Produto</b>	Plataforma para desenvolvimento de CdP	Plataforma para desenvolvimento de CdP customizada com branding do cliente
<b>Serviço</b>	→ Pessoas individuais interessadas e motivadas a participar em domínios de investigação a decorrer numa Cdp [propostas de área pública lançadas por especialistas (Master Creators) nas temáticas em investigação]	→ Domínios de investigação integrados e definidos segundo a estratégia empresarial; → Trabalho dirigido para colaboradores (preferencialmente deverão englobar pessoas de diferentes áreas organizacionais); → Poderão integrar estas Cdp elementos externos considerados pertinentes pela organização e convidados por esta.

<sup>9</sup> Ver esquema de Modelo de Negócio no anexo 3

	B2C (Pessoas Individuais)	B2B (Empresas)
<b>Expetativas</b>	<p>→ Interessados em gerir e aumentar conhecimento em áreas de especialização e interesse pessoal;</p> <p>→ Descontentes com os percursos e modelos de aprendizagem habituais (sistema educativo e formativo);</p> <p>→ Sentimento de isolamento social e de aprendizagem na frequência de formações e-learning típicas;</p> <p>→ Pessoas proactivas, decididas a desenvolverem e a aproveitarem relacionamentos;</p> <p>→ Utilizadores regulares de serviços de internet (Net generation – sempre online, portátil, tablet, personal digital assistant (PDA), smartphone).</p>	<p>→ Orientadas para processos de gestão do conhecimento organizacional;</p> <p>→ Procura pelo aumento e otimização de processos de inovação interna (nas suas diferentes valências);</p> <p>→ Conhecimento organizacional disperso em diferentes colaboradores;</p> <p>→ Tendencialmente estes elementos observam-se em Médias (com um número mais significativo de colaboradores) e Grandes empresas ou em empresas que têm uma atividade contínua de inovação de processos ou produtos. Contudo, as práticas de gestão de conhecimento devem ser disseminadas pelas PME (constituem a base da economia) de forma a garantir melhores performances e maior sustentabilidade.</p>

Mercado (recetor externo do conhecimento). É um elemento crucial para a sustentabilidade na medida em que permite dar novo fôlego aos processos e conhecimentos desenvolvidos pela CdP.

Estes podem interagir com o KNOEY através de:

- Acesso aos outputs das CdP (conteúdos disponibilizados no blog, wikis, site da comunidade KNOEY) – possível feedback à comunidade;
- Avaliação do trabalho realizado pelos *Creators*, através do processo de avaliação de conteúdos, boas práticas e outros outputs resultantes das CdP;
- Lançamento de domínios de investigação na plataforma dirigidos para toda a comunidade KNOEY (poderão identificar um *Master Creator* para esse domínio e investigação).

Sendo serviço em canal digital considera-se a localização geográfica dos clientes ao nível global.

Em Portugal este elemento é determinante considerando as assimetrias existentes no que compreende ao acesso à informação.

### 5.2.2. Proposta de Valor

A proposta de valor assenta em 2 vetores (complementado na tabela XV):

- a) Diferenciação da experiência do cliente (entendidos como “prosumidores”<sup>10</sup>)
- O utilizador explora, intervém, interage, cria e é ator da sua aprendizagem;
  - O utilizador contribui para a construção de conhecimento;
  - Validação e reconhecimento de competências por um leque variado de intervenientes e possível de visualizar no perfil do utilizador, caso o pretenda.
- b) Customização às necessidades do cliente
- As ferramentas podem ser identificadas e selecionadas de acordo com as necessidades da CdP – cocriação do ambiente de aprendizagem pelo utilizador;
  - O utilizador escolhe as áreas de investigação (CdP) em que quer participar e ele próprio trabalha com os outros elementos da CdP no sentido de identificar os objetivos a atingir com o trabalho desenvolvido (possibilidade de discussão sobre as áreas de conhecimento a serem desenvolvidas, devendo ser explícitas para todo o grupo e serem consideradas úteis).

**Tabela XVI – Proposta de Valor**

<b>B2C</b>	<b>B2B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ambiente de aprendizagem colaborativo</li> <li>→ Potencia inovação, criatividade e identificação de novas práticas e metodologias de ação</li> <li>→ Promove desenvolvimento de competências dos indivíduos de forma interativa</li> <li>→ Alavancar interesses, projetos e objetivos pessoais</li> <li>→ Sentimento de pertença, confiança e identidade a grupo de aprendizagem</li> <li>→ Networking - Desenvolvimento de relações a longo prazo – rede de conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Facilita a implementação estratégica (participação e envolvimento dos colaboradores no processo)</li> <li>→ Potencia inovação, criatividade e identificação de novas áreas de negócio (incentivo ao pensamento crítico e disruptivo)</li> <li>→ Promove transferência de conhecimento e das melhores práticas na organização (partilha de experiências na organização) e conhecimento organizacional</li> </ul>

<sup>10</sup> Era da Participação – as pessoas são, simultaneamente, produtoras e consumidoras de informação

B2C	B2B
<p>→ Sistema de Avaliação com validação de Competências pelo Mercado (reconhecimento de competências)</p> <p>Nota: considera-se que estes elementos têm valor direto para os utilizadores associados a CdP de empresas (B2B)</p>	<p>→ Apoia na resolução de problemas organizacionais complexos (colaboração de várias áreas na resolução dos problemas)</p> <p>→ Promove desenvolvimento de competências dos colaboradores (com aplicação direta na vida organizacional)</p> <p>→ Apoia na retenção de talentos (os quais dão valor à aprendizagem contínua e à participação ativa na vida organizacional)</p> <p>→ Integrar clientes de forma a melhorar a comunicação com o mesmo e a que este participe nas atividades de desenvolvimento de produtos e serviços</p>

A proposta de valor para o Mercado:

- Maior ligação entre I&D (construção de conhecimento) e o mercado (comercialização);
- Possibilitar uma aplicação imediata dos conhecimentos e boas práticas, facilitando a transferência de conhecimento entre as partes (CdP e Mercado – agentes socioeconómicos);
- Investigação bottom-up – resposta a necessidades concretas, identificadas e apresentadas pelo próprio mercado.

### 5.2.3. *Canais de Distribuição*

Prestação de serviço em que se evidencia simultaneidade na produção, distribuição e consumo (a plataforma é o local de venda, onde se encontram os utilizadores, onde se trabalha o conhecimento) - implica a relação direta e contínua com o cliente. Assim, a forma como entregamos a proposta de valor ao cliente passa por<sup>11</sup>:

- Canais diretos: site, plataforma, força de vendas, participantes na CdP
- Canais indiretos: parceiro

<sup>11</sup> No anexo 4 apresenta-se a forma como se os mesmos se operacionalizam na comunicação da plataforma e do serviço.

### 5.2.4. Relação com Clientes

A relação com clientes estabelece-se através de (outras especificidades na tabela XVI):

- **Digital:** TIC's para comunicar com clientes em fase aquisição e retenção de clientes;
- **Online:** plataforma KNOEY para disponibilizar conteúdos e/ou suportar a interação, assim como para disponibilizar as ferramentas de trabalho e permitir a apresentação de outputs por parte dos participantes (web e app);
- **Modelo colaborativo:** a colaboração entre as partes envolvidas na CdP é a base do conceito KNOEY, entendido pela interação entre o *Master Creator* e os *Creators*, e entre estes, com a finalidade de desenvolver trabalho que promova a criação de conhecimento.

Colaboração com outras partes interessadas sempre que parametrizado em cada CdP.

Tabela XVII - Relacionamento com Clientes

	Clientes Individuais	Clientes Empresariais
<b>Assistência Pessoal</b>	→ Suporte na utilização da plataforma → Ferramentas: formulário on-line e/ou e-mail, help desk	→ Suporte na utilização da plataforma → Ferramentas: força de vendas, formulário on-line e/ou e-mail, help desk
<b>Gestor de Cliente</b>	→ Gestor de cliente - <i>Master Creator</i> (incentivar desenvolvimento de novas CdP)	→ Relações próximas com clientes empresariais para fidelização a longo prazo
<b>Gestão Pessoal</b>	→ Registrar na plataforma, criar o perfil pessoal e inscrever em CdP de forma individual → Gestão pessoal do relacionamento com a plataforma e a CdP	→ Registrar na plataforma, criar o perfil pessoal e inscrever na CdP → Gestão pessoal do relacionamento com a plataforma e a CdP (e responder perante as exigências da organização) → O cliente empresarial pode tomar a opção de apenas participar em CdP aberta à comunidade enquanto recetor de conhecimento
<b>Serviços Automáticos</b>	→ Aprendizagem da plataforma sobre o perfil do utilizador para efetuar ofertas customizadas	
<b>Comunidade</b>	→ Criar comunidade de clientes KNOEY orientada para a promoção de valores inerente à criatividade, inovação, conceção e partilha de conhecimento → Procurar junto dos membros fontes de informação para melhoria contínua do serviço prestado, desenvolvimento e implementação de novas ferramentas de trabalho	
<b>Cocriação</b>	→ Criação da CdP no que compreende à identificação das ferramentas de análise a aplicar nos trabalhos realizados para a mesma → Criação de outputs do trabalho desenvolvido na CdP (manuais, artigos, vídeos, webinars, etc.) e que irão funcionar como elementos para avaliação do utilizador.	

### 5.2.5. Fonte de Receitas

Assentam na subscrição do serviço KNOEY e compreende os modelos indicados na tabela XVII:

Tabela XVIII – Modelo de Fonte de Receitas

Modelo	Clientes Individuais	Clientes Empresariais (M1)	Clientes Empresariais (M2)
<b>Free Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acesso a outputs que tenham sido publicados e disponibilizados pelas CdP de forma aberta ao mercado</li> <li>→ Podem atribuir avaliação ao artigo</li> <li>→ Obriga a registo como utilizador</li> </ul>		
<b>Subscrição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Participação nas CdP criadas pelos “<i>Master Creator</i>”, utilização de ferramentas disponibilizadas na plataforma</li> <li>→ Podem convidar empresas a participar nas CdP (ex.: para testar novas práticas que estejam em desenvolvimento)</li> <li>→ Avaliação de outputs das CdP</li> <li>→ Avaliação dos participantes</li> <li>→ Permitir o acesso de empresas ao seu perfil pessoal onde estão identificadas as suas competências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Participação nas CdP criadas pela própria empresa de acordo com as suas necessidades</li> <li>→ Utilização das ferramentas disponibilizadas na plataforma</li> <li>→ Podem convidar <i>expertises</i> a participar</li> <li>→ Podem lançar desafios ao mercado (CdP abertas)</li> <li>→ Avaliação de outputs das CdP</li> <li>→ Avaliação dos participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acesso direto a conhecimento desenvolvido nas CdP que tenha subscrito</li> <li>→ Podem lançar desafios aos participantes ao longo do ciclo de vida das CdP</li> <li>→ Avaliação de outputs das CdP</li> <li>→ Avaliação dos participantes</li> <li>→ Caso sejam empresas que tenham sido convidadas a participar numa CdP a sua utilização assenta num Free Model com acesso à CdP específica</li> </ul>

Análise de Potencial de Consumo (clientes diretos) consideram-se os elementos da tabela XVIII:

Tabela XIX – Potencial de Consumo

	Pessoas Individuais (B2C) <sup>12</sup>	Empresas (B2B)
<b>TAM</b>	4 513,3 (População empregada)	1.118.427 PME
<b>SAM</b>	25-44 (Grupo Etário) - 2.215,50 34% tem ensino superior (753.270 pessoas)	≈ 55.921 Médias Empresas (2º grupo com maior investimento em I%D) 1020 grandes empresas
<b>SOM</b>	2017 – 0,01%	2017 – Médias empresas – 0,05% 2017 – Grandes empresas - 0,10%

<sup>12</sup> Milhares (dados 1º Trimestre 2016 - INE)

### 5.2.6. Recursos Chave

Os recursos chave que permitem à empresa criar e disponibilizar um serviço com valor acrescentado passam por:

**Físicos:** no conceito KNOEY tem-se como necessário:

- Plataforma colaborativa (plataforma comercial): permite uma evolução à medida das necessidades das comunidades, garantindo-se integridade e robustez no desenvolvimento;
- Ferramentas de comunicação e colaboração: integração de funcionalidades para otimizar os processos de comunicação e o trabalho colaborativo - integração de ferramentas orientadas para a criatividade, inovação, tomada de decisão e partilha de conhecimento.
- Ferramentas para gestão: engloba elementos para o utilizador e para os gestores da plataforma e da CdP (*Master Creators*). Fácil acesso e registo enquanto utilizador, meios de pagamento do serviço; gestão de utilizadores, definição do tipo de utilizador consoante função na CdP; gestão dos domínios de investigação ao longo do ciclo de vida da CdP; análise estatística do trabalho desenvolvido; e arquivo dos mesmos após fim da vida da Cdp.
- Ferramentas de avaliação: de competências pelas diferentes partes interessadas ao longo do ciclo de vida da CdP. Avaliação da própria plataforma e do apoio ao cliente ao longo do seu ciclo de vida.

O serviço KNOEY é sempre realizado através da plataforma, neste âmbito há que ter em atenção o marketing de serviços associado à gestão do ambiente (desenhar uma plataforma com uma imagem atrativa, que capte a atenção dos utilizadores) e à gestão funcional (assegurar que a plataforma responde à realização do serviço – ver anexo 5).

**Pessoas:** O KNOEY posiciona-se enquanto empresa assente em conhecimento intensivo e criativo, seja em back-office (desenvolvimento da plataforma) como front-office (suporte à sua

conceção e gestão nas CdP). As pessoas que trabalham e colaboram com a organização são elos determinantes ao desenvolvimento, considerando:

- Internos: pessoas com competências na área da gestão do conhecimento e nas diferentes ferramentas tecnológicas disponíveis para aplicar nas CdP (desenvolvimento contínuo da plataforma). Capacidade de relacionamento com o cliente e abertura para compreender as necessidades do mesmo e integrá-las na forma de realização do serviço e no modelo de negócio;
- Externos: *Master Creators* – angariar um grupo de *Master Creators* que sejam especialistas reconhecidos no mercado e nas áreas de atuação. Estes são os elementos determinantes para maximizar a proposta de valor ao cliente final (*creators*, empresas e mercado) e para ganhar tração no mercado.

**Intelectuais:** Este é um elemento que cresce com base no trabalho desenvolvido pela Comunidade KNOEY e pelas diferentes CdP, especificamente no que compreende à gestão do conhecimento. Apesar de no início de atividade este não ser um elemento detido pela empresa, considera-se que é um componente crítico e deve crescer a curto/médio prazo. É essencial que venha a ser construída uma base de conhecimento global, válido e certificado pelo mercado e empresas, para que o acesso à plataforma se torne uma mais-valia para o cliente, criando um vínculo com o mesmo. A qualidade do conhecimento concebido e partilhado no KNOEY é um elemento determinante para sustentar o seu futuro.

Ainda neste âmbito, os parceiros com quem estabelecemos relações são componentes fundamentais para fortalecer o negócio. Aponta-se aqui os *Master Creators*, ao ter com eles uma relação mais estreita e que vá além da simples realização do serviço, permitirá desenvolver mais e melhor trabalho (e outputs) à medida que crescemos na curva de aprendizagem do fornecimento do serviço. Soma-se ainda a rede de parceiros externos que podem contribuir para o crescimento

do negócio e para a própria disseminação de conhecimento, como exemplo aponta-se parcerias com revistas técnicas que para algumas CdP possam vir a publicar os resultados conseguidos.

### 5.2.7. **Atividades Chave**

As atividades chave ao desenvolvimento do negócio consideram-se:

**Plataforma:** base de realização do negócio e prestação da proposta de valor ao cliente. Como base de partida a plataforma deve ter ferramentas que permitam:

- Gestão administrativa da plataforma, das CdP e dos utilizadores;
- Gestão interna das CdP através das ferramentas de comunicação e trabalho colaborativo (para dinamizar a fase de descobertas e explorações) – que facilitem o processo de relacionamento entre o grupo e que alavanquem o processo de criatividade na conceção e desenvolvimento de conhecimento nas áreas em investigação;
- Gestão de Outputs: ter associado meios que permitam a comunicação do conhecimento desenvolvido, considerando-se nomeadamente: blogs e wikis da comunidade, base de dados e apresentação de artigos.
- Gestão da Avaliação: permitindo uma avaliação de participantes, por parte de diferentes elos no processo (*Master Creator*, pares e mercado); e avaliação da própria plataforma.

O trabalho sobre a plataforma KNOEY será um processo evolutivo, fortalecendo a sua componente em termos de ferramentas disponíveis para trabalhar e gerir conhecimento. Estes elementos serão construídos à medida que a plataforma ganha tração no mercado, beneficiando de inputs e feedback de *Master Creators*, *Creators* e outras partes interessadas.

**Comunicação da Plataforma:** A comunicação da plataforma é crítica em várias fases do negócio e do ciclo de vida das CdP. Face ao negócio considera-se:

- Proximidade ao *Master Creator*: sendo estas as pessoas que vão atuar na identificação e apresentação de domínios de investigação ao mercado, é fundamental agir na comunicação com os próprios de forma a angariar um leque alargado de intervenientes;
- Proximidade ao cliente (*Creators*): comunicação com o mercado em geral, divulgando as novas práticas e processos para ALV;
- Proximidade ao cliente empresarial: alavancar a vertente do mercado empresarial disponibilizando serviços de gestão de conhecimento nas organizações (CdP internas);
- Proximidade ao mercado: assegurar o conhecimento no mercado a respeito da plataforma e dos potenciais outputs conseguidos com o trabalho desenvolvido nas CdP. Identificar parceiros que possam promover a estimular a divulgação de resultados num mercado mais alargado.

Face às CdP:

- Lançamento de CdP: comunicação de domínios de investigação que estejam a iniciar o processo de CdP (potencial e expansão da CdP), de forma a despertar o interesse junto de potenciais clientes individuais (*Creators*)
- Divulgação de Outputs: deve ser assegurada uma comunicação dos outputs das CdP em diferentes meios de comunicação da comunidade KNOEY e, sempre que possível, em outros canais de comunicação. Esta divulgação permite: divulgar o trabalho realizado e gerar mais interesse por parte do mercado; e possibilitar um maior feedback (avaliação) por parte do mercado ao trabalho e aos *Creators* que participaram nessa CdP.

**Fornecimento de Serviço e Rede de Trabalho:** Para além das ferramentas de trabalho disponibilizadas para as CdP é determinante assegurar um serviço que vá além desses meios, criar um ambiente de aprendizagem e de partilha de conhecimento assente em confiança entre a rede de trabalho do conhecimento. Efetivamente, é crítico integrar estabilidade e rotinas que permitam construir relações de confiança entre os pares (*Creators*) e com o *Master Creator*, mas

que paralelamente se mantenha um pensamento divergente entre os *Creators*, promotor de emoções e desafios à participação, partilha e enriquecimento do conhecimento criado.

Cumulativamente o negócio está assente, para as CdP que assim pretendam, numa relação dinâmica entre quem opera na CdP e a rede de parceiros externos que beneficiam dos outputs. Esta ligação entre as partes poderá ser um elemento motivador do trabalho realizado, na medida em que os *Creators* poderão, por ex., verificar a aplicação do conhecimento de forma imediata e em contexto real e ter uma relação direta com a área empresarial (ex.: alunos universitários ligados às práticas organizacionais).

### **5.2.8. Parceiros Chave**

Parceiros considerados para o negócio:

#### **Organizações/Empresas**

As parcerias com empresas e organizações são observadas em 2 vertentes:

- Apresentação de desafios por parte do mercado: as empresas que façam parte da rede de parceiros KNOEY podem lançar desafios. Estes devem ser áreas de investigação de interesse para a organização e relacionado os seus objetivos estratégicos. Esta parceria permite que a organização obtenha conhecimento (renovando de forma mais fácil o seu conhecimento organizacional); o conhecimento e as práticas que sejam exploradas nas CdP podem ser aplicadas e testadas na realidade empresarial e permitir uma evolução das 2 partes (CdP e organização).
- Avaliação de outputs de CdP e dos *Creators*: elemento determinante na metodologia de avaliação. Para que o mesmo seja significativo é necessário o envolvimento e a participação de empresas e organizações do mercado que validem o conhecimento criado. Será a rede de parceiros que permite construir o sistema, procedendo à análise, reconhecimento e avaliação do trabalho desenvolvido pelos *Creators*.

### **Associações Profissionais**

As associações profissionais permitem uma comunicação do KNOEY direcionada a área profissionais específicas. Permitirá igualmente vir a atuar com as mesmas para dinamizar o trabalho que as próprias já realizam no apoio à gestão do conhecimento dos seus associados. A parceria constitui-se como uma proposta de valor que as próprias associações poderão apresentar aos seus clientes.

### **Universidades**

A escola alarga o seu posicionamento no sistema de aprendizagem. Os desafios inerentes à gestão de conhecimento refletem-se na necessidade de desenvolver novas práticas educacionais e vem alterar o próprio modelo de negócio. A integração de CdP nas práticas das universidades permite acrescentar valor ao produto educativo e ao serviço prestado, por via:

- Integrar alunos em CdP KNOEY, por forma a tornar o ambiente de aprendizagem mais prático. Realizado em ligação ao contexto escolar permite dinamizar a realização prática das teorias e modelos apresentados em contexto de sala, cruzando disciplinas e, até mesmo, cursos;
- Integração de alunos em comunidades abertas ao mercado, permitindo um relacionamento mais amplo dos alunos a diferentes temáticas e mais próximas do mercado e das empresas.

### **Editoras / Revistas**

Aponta-se a parceria como mais um elemento que permite chegar ao mercado e divulgar de forma mais ampla os resultados das CdP (este será sempre um elemento que é definido por cada CdP considerando o seu domínio de investigação e os seus objetivos). Esta parceria poderá vir a resultar quer em artigos escritos para revistas técnicas, quer mesmo em livros em áreas de investigação.

## 6. ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de marketing orientada para:

- Diferenciação de produto: diferenciar pelas ferramentas para criatividade e inovação e pela metodologia de avaliação de competências dos *Creators* (elemento claramente diferenciador);
- Canais de distribuição: desenvolvimento contínuo da plataforma com funcionalidades que respondam as necessidades e expectativas dos vários utilizadores. Responsive web design para funcionamento em multiplataforma. Site online e App para acesso através de dispositivos móveis (Smartphone/Tablet);
- Comunicação e ferramentas de venda: transmitir o serviço, proposta de valor, e a cultura e identidade da empresa (gestão da marca). Ganhar a confiança de clientes pela capacidade de fornecer um serviço que responde às suas expectativas quer do campo racional quer emocional.

Os objetivos de marketing que sustentam a estratégia e o plano de ações seguidamente apresentado centram-se em:

- Posicionar o produto/serviço no mercado, junto de potenciais utilizadores (*Master Creators, Creators, Empresas e Mercado*);
- Posicionar a marca KNOEY no mercado (criar consciência da marca) e a sua associação a metodologias de gestão do conhecimento;
- Aquisição de clientes/utilizadores: *Master Creators, Creators, Empresas e Mercado*.

O KNOEY é um serviço disponibilizado em *marketspace*, sendo que para cumprir com os objetivos definidos seguir-se-ão medidas de marketing digital e marketing relacional.

### 6.1. Comunicação

Considerando o marketing digital as ferramentas de comunicação do KNOEY centram-se em:

- Site: apresentação institucional, comunicação do serviço. Integração de guias de utilização do serviço, segundo o tipo de cliente alvo. Aplicação de medidas de monitorização sobre acessos e dados de clientes e potenciais clientes;
- Separadores especiais: prolongamento do site, dando informação particular sobre cada CdP, nomeadamente apresentação do domínio de investigação e do desafio lançado aos potenciais Creators e objetivos iniciais para o desenvolvimento do projeto;
- Redes de comunicação de outputs: blogue, wikis, biblioteca. São comunicados os resultados do trabalho desenvolvido que cada CdP pretenda apresentar ao mercado;
- Redes Sociais: presença no linkedin e facebook;
- Comunicação publicitária via banners, especificamente em sites de entidades parceiras (ex.: revistas técnicas; universidades, associações profissionais e empresariais);
- Divulgação em sites da especialidade, exemplo Expresso Emprego/Formação.

Sendo serviços imateriais e novo, na fase de arranque do negócio pretende-se realizar CdP experimentais: CdP abertas no mercado, com a participação de especialistas no mercado em diferentes áreas; CdP em ambiente empresarial. Os especialistas poderão vir a ser embaixadores da marca, comunicando as mais valias associadas à utilização do KNOEY.

A participação (dos utilizadores) sustenta a relação horizontal entre a empresa e os consumidores. Conseguir a confiança dos consumidores é determinante para que estes a comuniquem a outros potenciais clientes e se consiga assim aumentar a rede de utilizadores.

A realização destas CdP permitirá um primeiro contacto com creators e a partir daí dinamizar práticas de marketing relacional. As práticas a desenvolver passam por:

- Base de Dados: de utilizadores, com informação sobre as suas preferências e interesses;
- Comunicação direta (clientes individuais e empresariais): através de e-mail, SMS ou pela força de vendas. Comunicar de acordo com o conhecimento que temos de cada cliente em particular;

- Recompensar pela fidelidade: desenvolver um sistema de pontos que permita fidelizar os utilizadores e incentivar à sua participação e interação nas CdP (ex.: pontuação pelas CdP em que participa e pelo número e qualidade de outputs que produz);
- Comunidade KNOEY: construir comunidade de referência no mercado, em que o facto de ser membro da comunidade se reveste de reconhecimento e de valor intangível;
- Escutar o cliente: implementar sistemas de comunicação próxima ao cliente para conhecer e compreender as suas necessidades e expetativas, e contribuir para a melhoria continua da plataforma e o projeto KNOEY.

## 7. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

Análise económica e financeira efetuada a um período de 6 anos. Os valores monetários apresentados na análise financeira estão em euros (€)

Considerando os pressupostos para o **potencial de vendas** tem-se:

- Potenciais utilizadores particulares (cálculos com base em 753.270 pessoas)

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
% clientes particulares potenciais	0,01%	0,07%	0,50%	1,00%	1,50%	2,00%
Potenciais Clientes	75	527	3 766	7 533	11 299	15 065

- Potenciais utilizadores Empresarial (cálculos com base em 55921 – Médias empresas; 1020 – Grandes Empresas)

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
% clientes médias empresas	0,05%	0,40%	1,50%	2,50%	3,00%	4,00%
Potenciais Clientes	28	224	839	1 398	1 678	2 237
Potenciais utilizadores Empresas <sup>13</sup>	140	1 120	4 195	6 990	8 390	11 185
% clientes grandes empresas	0,10%	0,30%	1,00%	1,50%	2,00%	2,50%
Potenciais Clientes	1	3	10	15	20	26
Potenciais utilizadores Empresas <sup>14</sup>	20	60	200	300	400	520

<sup>13</sup> Pondera-se que cada média empresa encaminha 5 pessoas para as CdP

<sup>14</sup> Pondera-se que cada grande empresa encaminha 20 pessoas para as CdP

Considerando a informação disponível sobre a frequência de cursos e-learnig, consideramos estas percentagens um cenário seguro para a projeção de vendas.

### Vendas Potenciais

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Utilizadores</b>	<b>11 250</b>	<b>79 050</b>	<b>564 900</b>	<b>1 129 950</b>	<b>1 694 850</b>	<b>2 259 750</b>
Quantidades vendidas	75	527	3 766	7 533	11 299	15 065
Taxa de crescimento das unidades vendidas		602,67%	614,61%	100,03%	49,99%	33,33%
Preço Unitário	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<b>Utilizadores Empresariais - Médias Empresas</b>	<b>14 000</b>	<b>112 000</b>	<b>419 500</b>	<b>699 000</b>	<b>839 000</b>	<b>1 118 500</b>
Quantidades vendidas	140	1 120	4 195	6 990	8 390	11 185
Taxa de crescimento das unidades vendidas		700,00%	274,55%	66,63%	20,03%	33,31%
Preço Unitário	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Utilizadores Empresariais - Grandes Empresas</b>	<b>2 000</b>	<b>6 000</b>	<b>20 000</b>	<b>30 000</b>	<b>40 000</b>	<b>52 000</b>
Quantidades vendidas	20	60	200	300	400	520
Taxa de crescimento das unidades vendidas		300,00%	333,33%	150,00%	133,33%	130,00%
Preço Unitário	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Total</b>	<b>27 250</b>	<b>197 050</b>	<b>1 004 400</b>	<b>1 858 950</b>	<b>2 573 850</b>	<b>3 430 250</b>

### Fontes de Custos

As principais fontes de custos no projeto prendem-se com:

**Plataforma:** investimentos associados às tecnologias para fornecimento de serviço.

Custos ao longo dos primeiros 3 anos: 31.500€; 15.000€; 10.000€.

**Marketing:** comunicação da plataforma e das comunidades de prática

Custos ao longo dos primeiros 3 anos: 11.400€; 11.742€; 12.094€.

**Recursos Humanos:** quadro de pessoal interno (o aumento considerado envolve o aumento do quadro de pessoal)

Custos ao longo dos primeiros 3 anos: 61.502€; 115.452€; 192.635€.

### **Principais Indicadores e Avaliação**

Com os valores verificados na análise financeira regista-se que os resultados serão negativos nos 2 primeiros anos de vida da empresa, sempre com crescimento contínuo. A taxa de crescimento do negócio é considerável nos primeiros anos de vida do negócio, mesmo com um cenário em que se assume uma percentagem baixa de utilizadores, atingindo-se um Pay Back Period em 3 anos. A análise da viabilidade do investimento foi efetuada através da análise de cash flows e da análise do Valor Atual Líquido, o qual se registou em 1.277.729€ na ótica do investidor e 1.720313€ na ótica do projeto.

Apresentam-se os free cash flow para os 6 anos em análise na ótica do investidor:

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Free Cash Flow do Equity	-66 630	-67 886	133 175	368 383	606 418	902 597
Fator de Atualização	1	1,091	1,191	1,299	1,418	1,547
Fluxos Atualizados	-66 630	-62 213	111 848	283 535	427 740	583 451

Valor Atual Líquido (VAL)	1.277.729
Taxa Interna de Rendabilidade	167,19%
Pay Back Period	3 anos

Apresentam-se os free cash flow para os 6 anos em análise na ótica do investidor:

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Free Cash Flow do Firm	-109 531	-83 171	123 262	406 303	642 171	936 183
Fator de Atualização	1	1,118	0,927	1,007	1,097	1,196
Fluxos Atualizados	-109 531	-74 389	132 995	403 446	585 160	782 633

Valor Atual Líquido (VAL)	1.720.313€
Taxa Interna de Rendabilidade	143.46%
Pay Back Period	3 anos

## 8. CONCLUSÃO

A KNOEY evoluiu da ideia de criar “mais uma” empresa de e-learning. “Mais uma” porque na verdade este conceito acaba já está disseminado no mercado, sendo a entrada de novos concorrentes dificultada. Assim, o conceito KNOEY evoluiu para o que se apresenta neste projeto – Plataforma para desenvolvimento de Comunidades de Prática.

Acredita-se que deste modo é possível responder com valor às necessidades do mercado: ambiente de aprendizagem apelativo, dinâmico, criativo e flexível. Considera-se que estrutura de relacionamento entre os diferentes participantes (internos e externos às CdP), é uma mais-valia para o serviço prestado, criando uma ligação próxima entre dois elos: produção de conhecimento e utilização/comercialização do mesmo. O modelo de avaliação definido é outro elemento crítico, na medida em que o trabalho desenvolvido pelos Creators não é importante apenas em contexto formativo, mas reflete-se em contexto prático, e os mesmos são reconhecidos socialmente pelo conhecimento e valor que produzem.

A principal fraqueza nesta fase centra-se no desenvolvimento da plataforma, a qual ainda está em fase de desenvolvimento. Contudo, estando nesta fase permite desenhar e desenvolver uma plataforma à medida das necessidades dos clientes. Identifica-se ainda a ameaça inerente à cultura de não partilha de conhecimento, entendido como uma forma de “proteção pessoal”. Este é um risco que poderá levar a que as pessoas não venham a compreender o conceito e a aderir à participação em CdP.

Não obstante, considera-se que as oportunidades no mercado são consideráveis, quer em contexto individual quer empresarial. As pessoas, nomeadamente a nova geração, têm apetência para novas aprendizagens, e a promoção de ambientes de aprendizagem colaborativos concretizados sob a forma de desafios são como uma aventura em que todos querem participar e conquistar.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- Anderson, T. (2004). Toward a theory of online learning. Em T. Anderson, & F. Elloumi, *Theory and Practice of Online Learning* (pp. 33 - 60). Athabasca: Athabasca University.
- apdsi. (2009). *Comunidades de Prática no Espaço Digital*. Obtido de [http://www.apdsi.pt/uploads/news/id462/comunidades%20de%20pratica\\_1079\\_20090317\(1\).pdf](http://www.apdsi.pt/uploads/news/id462/comunidades%20de%20pratica_1079_20090317(1).pdf) [Acesso em: 07/02/2016]
- Cardoso, M., Barrulas, M., Neves, P., & Ramos, P. (2009). *Inocop - Inovação e Melhoria da Performance de Organizações através de Comunidades de Prática*. Lisboa: ID Books.
- Casal, J. (2013). Construtivismo Tecnológico para a Promoção de Motivação e Autonomia na Aprendizagem. *Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia* (pp. 6616-6630). Braga: Universidade do Minho.
- Dias, P. (2004). Desenvolvimento de objetos de aprendizagem para plataformas colaborativas. *VII Congresso Iberoamericano de Informática Educativa* (pp. 3 - 12). Monterrey - México: VII Congresso Iberoamericano de Informática Educativa.
- Dias, P. (Maio de 2008). Da e-moderação à mediação colaborativa nas comunidades de aprendizagem. *Educação, Formação & Tecnologias*, pp. Vol 1 (1) - 4 - 10.
- Dias, P. & Alves, R. (2013). Investir em Formação Profissional. *Boletim Mensal de Economia Portuguesa*, pp. 43 - 47.
- DSECTSI/DECT (2013). A Sociedade da Informação em Portugal - II – A população e as TIC. Lisboa: DGEEC. Disponível em: <http://www.dgeec.mec.pt/np4/12.html>
- DSECTSI/DECT (2014). Sumários Estatísticos - CIS2012: Inquérito Comunitário à Inovação. Lisboa: DGEEC. Disponível em: <http://www.dgeec.mec.pt/np4/207/>
- DSECTSI/DECT (2015). Estatísticas de Investigação e Desenvolvimento (I&D) - 20 principais indicadores de despesa e recursos humanos em I&D. Inquérito ao Potencial Científico e

- Tecnológico Nacional 2013. Lisboa: DGEEC. Disponível em:  
<http://www.dgeec.mec.pt/np4/206/>
- Figueiredo, A. (2002). *Redes e Educação: A surpreendente riqueza de um conceito. Redes de Aprendizagem, Redes de Conhecimento*. Conselho Nacional de Educação.
- INE. (2013). *Aprendizagem ao longo da vida – Inquérito à Educação e Formação de Adultos 2011*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P. Disponível em  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=153406399&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=153406399&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt)
- Meirinhos, M. (2010). *Comunidades de Prática de Desenvolvimento Profissional: Condições e Desafios de Emergência*. Obtido de  
[https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/4398/1/Arca\\_meirinhos.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/4398/1/Arca_meirinhos.pdf) [Acesso em: 13/02/2016]
- Mendes, H. (2012). *Ferramentas de Gestão do Conhecimento - Comunidades de Prática: O Estudo do Caso Deloitte*. Leiria.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pedro, J. M., & Amaral, P. C. (2004). *O Capital Conhecimento - Modelos de Avaliação de Ativos Intangíveis*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Pereira, G. (2015). *Plano de negócios: empresa no setor da restauração e animação*. Lisboa
- Reis, B. (2014). *Plano de negócio para um projeto de venda no segmento doméstico de equipamento de refrigeração de água*. Lisboa
- Santos, A., Moreira, L., & Peixinho, F. (2014). *Projetos de e-Learning - Inovação, Implementação e Gestão*. Lisboa: Lidel.

- Silva, A. (2016). *Aprendizagem e Comunidade de de Prática*. Obtido de Academia:  
[https://www.academia.edu/2415217/Aprendizagem\\_e\\_Comunidades\\_de\\_Pr%C3%A1tica](https://www.academia.edu/2415217/Aprendizagem_e_Comunidades_de_Pr%C3%A1tica)  
[Acesso em: 13/02/2016]
- Simões, M. (2014). *Plano de Negócios: Gestão Florestal de Pinhais*. Lisboa
- Wenger, E. (2004). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Ehrhardt: Cambridge University Press.
- Wenger, E., & Wenger, B. (2015). *Communities of practice a brief introduction*. Obtido de Wenger Trayner: <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf> [Acesso em: 07/02/2016]
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wenger, E., Trayner, B., & Laat, M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Netherlands: Ruud de Moor Centrum.

**Webites consultados:**

Barómetro Inovação - <http://barometro.cotecportugal.pt/pt/>

CINEP - <http://www.cinep.ipc.pt/>

Rede Comum do Conhecimento - <http://www.rcc.gov.pt/Paginas/Home.aspx>

SAILS - <http://www.sails-project.eu/portal>

THNK - School for Creative Leadership - <http://www.thnk.org/>

TTT -Tourism Think Tank - <http://www.ahp-ttt.com/pt>

## 10. ANEXOS

**“EDUCAÇÃO FORMAL** - Educação e formação ministradas em escolas, colégios, universidades e outras instituições de educação e ensino, cuja aprendizagem é organizada, avaliada e certificada sob a responsabilidade de profissionais qualificados/as. Constitui uma sucessão hierárquica de ensino, na qual a conclusão de um dado nível permite a progressão para níveis superiores. Em suma, a principal característica da educação formal é que é passível de conferir um nível de escolaridade.” (em: INE, 2013)

**“EDUCAÇÃO NÃO FORMAL** - Formação que decorre normalmente em estruturas institucionais, devendo conferir um certificado de frequência, uma certificação de competências, de “saber fazer”, numa determinada área. Esta certificação, só por si, não confere equivalência a qualquer nível de escolaridade. Abrange atividades de aprendizagem monitorizadas presencialmente ou a distância, por um/a professor/a, monitor/a, congressista, orientador/a ou equivalente, desenvolvida no emprego ou nos tempos livres, para melhorar conhecimentos ou competências, qualquer que seja a motivação, profissional ou pessoal. São consideradas atividades de educação não formal: cursos, acompanhamento em contexto profissional (guided on-the-job training), aulas privadas ou particulares, e workshops ou seminários.” (em: (INE, 2013)




### **Geração Millennials**




Indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000. Pertencem a esta geração os jovens entre os 15 e 35 anos, primeira geração de nativos digitais. Nasceram na era dos equipamentos eletrónicos, do crescimento rápido do online e do mundo das redes sociais. Desde pequenos, que tem uma relação próxima com as novas tecnologias e dominam a internet.

Considera-se que são mais tolerantes às diferenças, são criativos, idealistas, não dão muita importância ao dinheiro e são muito críticos em relação às regras sociais. Esta geração é também mais exigente no campo pessoal e profissional - o trabalho tem de ter um propósito, ligado a oportunidades de crescimento e de fazer o que sabem fazer melhor. São, igualmente, “fast adopters”, velozes na experimentação e integração do digital no seu dia-a-dia. E assumem novos valores, mais focados na experiência.

(Fonte: <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/abc-do-empresario-o-que-e-a-geracao-millennials/> e <http://inforh.pt/millennials-relatorio-da-gallup-traca-retrato-atualizado/> )


## 2 – Análise da Concorrência

Concorrente	Comunicação e Sociais	Criação e Partilha de Conhecimento	Deliverables	Áreas de Intervenção
<b>THNK School for Creative Leadership</b> (Polo em Lisboa) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Comunidades THNK</li> <li>- Newsletters</li> <li>- Blog</li> <li>- Press Room</li> <li>- Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Open Innovation</li> <li>- Combinam metodologias de inovação com novas tecnologias digitais (Sensing, Visioning, Prototyping, Scaling)</li> <li>- Corporate Innovation Programs</li> <li>- Creative Leadership Program</li> <li>- Challenge projects</li> <li>- Accelerator projects</li> <li>- Disponibilizam ferramentas de avaliação e de liderança criativa</li> </ul>	Biblioteca: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artigos sobre as áreas de investigação</li> <li>- Ferramentas de liderança e inovação</li> <li>- Livros (escritos por elementos da THNK – para venda)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação</li> <li>- Liderança</li> </ul> (Os participantes podem ser de diferentes áreas de atuação e os programas desenvolvidos pela THNK apoiam a alavancar os seus projetos – daqui considerar a diversidade dos domínios de investigação)
<b>TTT - Tourism Think Tank</b>  (Comunidade de acesso reservado aos conteúdos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Eventos</li> <li>- Newsletter</li> <li>- Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fóruns online</li> <li>- Tourism Monitors</li> <li>- Portal da Formação</li> <li>- Knowledge Center</li> <li>- Portal Emprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temas relacionados com o turismo ou com impacto no sector</li> <li>- Informação e análises estatísticas</li> <li>- Base de dados de Universidades e escolas para o sector do Turismo</li> <li>- Documentação especializada de turismo (teses, artigos, estudos)</li> <li>- Base de dados de ofertas de emprego na área do Turismo</li> </ul>	Turismo (atua em diferentes áreas do conhecimento dentro do Turismo – como: mercados e destinos, restauração, transportes, saúde e bem-estar)
<b>Barómetro Inovação – COTEC</b>  (Comunidade aberta no acesso aos conteúdos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Media (Novidades)</li> <li>- Media (Clipping)</li> <li>- Parceria TSF</li> <li>- Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores</li> <li>- Práticas</li> <li>- CdP “Gestão do conhecimento”</li> <li>- Opinião</li> <li>- Estudos</li> <li>- Case studies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation Digest (Indicadores)</li> <li>- Apresentação de Boas Práticas e Experiências Organizacionais (ligadas à inovação)</li> <li>- Ferramentas sobre gestão do conhecimento</li> <li>- Estudo de Gestão do Conhecimento</li> <li>- Opinião do painel de líderes</li> <li>- Apresentação de teses na área do empreendedorismo e Inovação</li> <li>- Apresentação de estudos de caso</li> </ul>	Inovação Gestão do Conhecimento <ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas para Retenção de Conhecimento;</li> <li>- Cultura de Partilha de Conhecimento;</li> <li>- Ferramentas de Gestão de Conhecimento.</li> </ul>

Concorrente	Comunicação e Sociais	Criação e Partilha de Conhecimento	Deliverables	Áreas de Intervenção
<b>SAILS<sup>15</sup></b> <b>(Portugal COP)</b>  (Comunidade aberta no acesso aos conteúdos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Eventos</li> <li>- News</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inquiry Skills and Competencies</li> <li>- Assessment Practices</li> <li>- SAILS Inquiry &amp; Assessment Units</li> <li>- Espaço de partilha de experiência, práticas e reflexões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios</li> <li>- Livros</li> <li>- Brochuras</li> <li>- Partilha de boas práticas</li> <li>- Webinars</li> <li>- Entrevistas/Reportagens</li> <li>- Vídeos</li> </ul>	Professores, educadores, interessados em educação e avaliação em ciência assente em atividades investigativas
<b>CINEP<sup>16</sup></b> (Comunidade aberta no acesso aos conteúdos) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Eventos</li> <li>- Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cedência de instalações</li> <li>- Apoio ao desenvolvimento de reuniões</li> <li>- Consultadoria pedagógica</li> <li>- Dinamização de comunidades de prática para temas específicos</li> <li>- Recursos multimédia e outras formas de apoio aos grupos</li> <li>- Formação</li> </ul>	Publicações: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadernos de pedagogia</li> <li>- Manuais pedagógicos</li> <li>- Fichas de Pedagogia</li> <li>- Coleção Estratégias de Ensino e Sucesso Académico: Boas Práticas no Ensino Superior</li> </ul>	Inovação no Ensino Superior (docentes e investigadores do Instituto Politécnico de Coimbra)
<b>Learning Working Group</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Notícias</li> <li>- Eventos</li> <li>- Newsletters</li> <li>- Iniciativas</li> <li>- Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões</li> <li>- Grupos de Trabalho</li> <li>- Observatório de boas práticas</li> <li>- Think-Tank</li> <li>- Oficinas de Conhecimento</li> <li>- Metodologia OST (Open Space Technology)</li> <li>- Metodologias normalizadas de validação de competências</li> </ul>	Não foi possível identificar resultados e outputs apresentados na plataforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizagem ao Longo da Vida</li> <li>- Inovação Organizacional;</li> <li>- Incentivo à utilização das TIC (nomeadamente em PME)</li> <li>- Melhoria das qualificações dos Portugueses.</li> </ul>

<sup>15</sup> SAILS - Estratégias para Avaliação da aprendizagem através de atividades investigativas em Ciências

<sup>16</sup> CINEP - Centro de Inovação e Estudo da Pedagogia no Ensino Superior

Concorrente	Comunicação e Sociais	Criação e Partilha de Conhecimento	Deliverables	Áreas de Intervenção
<b>Rede Comum do Conhecimento</b>  (acesso restrito à Administração Pública) (Não é considerada um concorrente direto na medida em que está dirigida exclusivamente para a Administração Pública)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site</li> <li>- Newsletters</li> <li>- Agenda</li> <li>- Notícias</li> <li>- Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fóruns de discussão,</li> <li>- Partilha e criação conjunta de documentos</li> <li>- Biblioteca WIKI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boas Práticas</li> <li>- Mediateca</li> <li>- Outra informação reservada a utilizadores com acesso credenciado</li> </ul>	Diretório da RCC apresenta cerca de 430 iniciativas online. O seu agrupamento é feito com base em 2 grandes domínios: Temas e Entidades.  Redes formais de colaboração e de conhecimento nas áreas da Simplificação e Modernização Administrativa e das Tecnologias de Informação e Comunicação.

3 – KNOEY – Modelo de Negócio



#### 4 – Canais de Distribuição

Fases	Canal	Próprios			Parceiros	
		Diretos			Indiretos	
		Web - Site	Plataforma	Força de Vendas	Participantes na CdP	Parceiros
<b>Conhecimento da KNOEY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apresentação de informação sobre a plataforma e o serviço</li> <li>→ Comunicação através de canais digitais (ex.: e-mail, redes sociais)</li> <li>→ Clientes individuais, empresariais e <i>Master Creators</i></li> </ul>	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comunicação do serviço face a face (em B2B)</li> <li>→ Comunicação junto de <i>Master Creators</i></li> <li>→ Comunicação junto de parceiros (mercado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comunicação através de passa palavra</li> <li>→ Convite a amigos, colegas e outros, para participar em Cdp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Comunicação através das suas redes de comunicação</li> </ul>	
<b>Avaliação da Proposta de Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apresentação da plataforma e das ferramentas disponíveis</li> <li>→ Apresentação da operacionalização das CdP</li> <li>→ Comunicação com “apoio ao cliente”</li> <li>→ Vídeos com a apresentação do serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apresentação de modelo de demonstração</li> <li>→ Na fase de lançamento do serviço realizar CdP em modelo free</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Apresentação da plataforma e das ferramentas disponíveis</li> <li>→ Apresentação da operacionalização das CdP</li> <li>→ Esclarecimentos ao cliente (B2B)</li> <li>→ Envolvimento de <i>Master Creators</i> para a realização de CdP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Partilha das suas experiências na participação em CdP (testemunhos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acesso a conhecimento e boas práticas (disponíveis em acesso livre) – validação e reconhecimento do valor dos mesmos</li> </ul>	

Fases	Canal	Próprios			Parceiros	
		Diretos			Indiretos	
		Web - Site	Plataforma	Força de Vendas	Participantes na CdP	Parceiros
<b>Aquisição e Entrega do Serviço</b>	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Registo na plataforma</li> <li>→ Criação de perfil pessoal (utilizador)</li> <li>→ Integração de uma (ou mais) CdP</li> <li>→ Desenvolvimento de atividades práticas</li> <li>→ Acesso às ferramentas de trabalho e de comunicação</li> <li>→ Elaboração de outputs</li> <li>→ Processo de avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gestão da relação com o cliente (B2B, parceiros e <i>Master Creators</i> – otimização da plataforma de acordo com necessidades do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <i>Master Creator</i> desafia pessoas para a participação na CdP</li> <li>→ <i>Creators</i> convidam outras pessoas a participar na CdP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Registo na Plataforma e integração de CdP – Participação Transacional (possível de acordo com a parametrização de cada CdP)</li> <li>→ Acesso ao material desenvolvido na CdP (acesso passivo)</li> </ul>	
<b>Pós-Venda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Disponibilização de outputs (biblioteca, wikis, blog)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Perfil de Utilizador (parametrizado pelo utilizador)</li> <li>→ Apresentação de competências em cada perfil de utilizador (parametrizado pelo utilizador)</li> <li>→ Acesso ao trabalho desenvolvido na CdP em que participou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Avaliação da Satisfação do cliente empresarial</li> <li>→ Gestão da relação com o cliente – melhoria continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Publicitação de perfil pessoal e de competências adquiridas e reconhecidas – parametrizadas pelo utilizador</li> <li>→ Avaliação do serviço, da plataforma e das ferramentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acesso a conhecimento e boas práticas (disponíveis em acesso livre)</li> <li>→ Validação e reconhecimento de competências dos “<i>Creators</i>”</li> </ul>	

## 5 – Desenvolvimento e a partilha de conhecimento

<b>Notas pessoais</b>	Espaço na área do utilizador para apontamentos/notas pessoais
<b>Blog da CdP</b>	Blogs da CdP em que as publicações dos Creators são organizadas cronologicamente, refletindo o seu percurso na aprendizagem. Acessível a todos os elementos da CdP, permite a fertilização cruzada de ideias
<b>Gestão de conteúdos em co-autoria</b>	Criar e atualizar documentos por todos os membros da comunidade (ou por elementos designados em cada CdP)
<b>Fórum de discussão</b>	Ferramentas de conversação para questões de gestão e colaboração em tópicos específicos. Espaço customizado: público, privado ou restrito (definido em cada CdP)
<b>Gestão de documentos</b>	Sistema de gestão de documentos permitindo colocar, organizar e controlar versões de ficheiros de todos os formatos. Assegurar acesso fácil aos documentos, com base em funcionalidades de pesquisa.
<b>Pesquisa e navegação</b>	Motor de pesquisa que permita pesquisa em full-text em todo o conteúdo, incluindo blogs, fóruns, documentos, etc. Mapa do site.
<b>Perfil dos membros</b>	Perfis pessoais de membros com integração de sistema de avaliação de competências. Possibilidade de encontrar pessoas com os mesmos interesses.
<b>Integração com home environment dos utilizadores</b>	Possibilidade de os utilizadores moverem ficheiros e pastas entre o seu ambiente de trabalho e a plataforma (espaço colaborativo).
<b>Sistema de Ajuda (Help Desk)</b>	Páginas de ajuda sensíveis aos conteúdos e indexadas. Pesquisáveis por palavra-chave.
<b>Calendário</b>	Funcionalidade em que os utilizadores podem rever, colocar e editar eventos, reuniões e apontamentos
<b>Indicadores de presença</b>	A funcionalidade quem está online torna visíveis os membros da comunidade que estão <i>logged in</i> .
<b>Chat e conferência</b>	Ferramentas que permitam a ligação entre utilizadores: instant messaging ou conferência áudio, texto e/ou vídeo. Estas permitem um feedback mais rápido e são canais determinantes para construir um relacionamento e laços de confiança entre os utilizadores.
<b>Áreas de Exploração, Descoberta e Criação</b>	Espaço de trabalho colaborativo das equipas das CdP para se organizarem e coordenarem os trabalhos dos projetos em investigação. Ferramentas para criatividade, cenarização, tomada de decisão, etc.
<b>Biblioteca (Partilha de Conhecimento)</b>	Espaço para partilha de outputs de conhecimento que engloba blogs, artigos, vídeos e outros outputs disponibilizados ao mercado.
<b>Avaliação</b>	Sistema de rating para avaliação de competências de <i>Creators</i> (integrado no perfil de utilizador de cada pessoa).
<b>Notificações</b>	De Interesses – os utilizadores configuram na área pessoal e de acordo com os interesses recebem notificações sobre eventos, conteúdos, tópicos, etc. Aos Master Creators – os Master Creators recebem notificações relacionadas com o seu domínio de investigação e as CdP em que participa, quando alguém abrir artigos ou objetos que ele colocou e se tiver comentários ou respostas às suas publicações ou aos desafios que coloca. Do sistema – o sistema envia resumos sobre novas atividades em várias áreas numa base diária, semanal ou mensal (enviado de acordo com a configuração dos utilizadores) Convites automáticos – os utilizadores podem convidar colegas para integrar a CdP.

## 6 - Gestão da Comunidade

<b>Gestão de utilizadores</b>	Criação de contas de utilizadores e atribuição de direitos de acesso de acordo com as regras estabelecidas pela comunidade
<b>C@offe KNOEY</b>	Criação de um espaço que permita aos utilizadores a dinamização de atividades de cariz social de forma a criar relações mais fortes. Podem cruzar-se elementos de diferentes comunidades.
<b>Estatísticas</b>	Análise de padrões de presença e utilização da plataforma. Forma de compreender as necessidades e expectativas dos Creators e fazer as mudanças necessárias nas funcionalidades da plataforma.
<b>Arquivo</b>	Permite aos gestores da CdP remover tópicos e projetos concluídos e arquivá-los para futura referência, com base em indicações do Master Creator. Permite que a comunidade se foque nos desafios mais atuais (continuam a ter acesso ao arquivo).



<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	27 250	197 050	1 004 400	1 858 950	2 573 850	3 430 250
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL VENDAS</b>	27 250	197 050	1 004 400	1 858 950	2 573 850	3 430 250
<b>IVA VENDAS</b>	23%	6 268	45 322	231 012	427 559	591 986
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	27 250	197 050	1 004 400	1 858 950	2 573 850	3 430 250
<b>IVA</b>	6 268	45 322	231 012	427 559	591 986	788 958
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	33 518	242 372	1 235 412	2 286 509	3 165 836	4 219 208

#### Ponto Crítico Operacional Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	27 250,00	197 050,00	1 004 400,00	1 858 950,00	2 573 850,00	3 430 250,00
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	14 987,50	108 377,50	552 420,00	1 022 422,50	1 415 617,50	1 886 637,50
FSE Variáveis						
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>12 262,50</b>	<b>88 672,50</b>	<b>451 980,00</b>	<b>836 527,50</b>	<b>1 158 232,50</b>	<b>1 543 612,50</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>279 337,96</b>	<b>413 918,11</b>	<b>596 531,05</b>	<b>634 657,91</b>	<b>707 409,57</b>	<b>727 965,71</b>

#### Demonstração de Resultados Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	27 250	197 050	1 004 400	1 858 950	2 573 850	3 430 250
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Varição nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	14 988	108 378	552 420	1 022 423	1 415 618	1 886 638
Fornecimento e serviços externos	53 700	55 311	56 970	58 679	60 440	62 253
Gastos com o pessoal	61 502	115 452	192 635	215 250	247 895	255 332
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-102 940</b>	<b>-82 091</b>	<b>202 374</b>	<b>562 598</b>	<b>849 898</b>	<b>1 226 028</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	10 500	15 500	18 833	11 667	10 000	10 000
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-113 440</b>	<b>-97 591</b>	<b>183 541</b>	<b>550 931</b>	<b>839 898</b>	<b>1 216 028</b>
Juros e rendimentos similares obtidos			199	3 574	8 371	15 318
Juros e gastos similares suportados	7 099	16 382	9 254	7 087	4 920	2 753
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-120 539</b>	<b>-113 972</b>	<b>174 486</b>	<b>547 418</b>	<b>843 349</b>	<b>1 228 593</b>
Imposto sobre o rendimento do período				97 479	168 670	245 719
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-120 539</b>	<b>-113 972</b>	<b>174 486</b>	<b>449 940</b>	<b>674 679</b>	<b>982 874</b>

#### Mapa de Cash Flows Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-90 752	-78 073	146 833	440 745	671 919	972 822
Depreciações e amortizações	10 500	15 500	18 833	11 667	10 000	10 000
Provisões do exercício						
	<b>-80 252</b>	<b>-62 573</b>	<b>165 666</b>	<b>452 412</b>	<b>681 918</b>	<b>982 822</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	2 221	-5 599	-32 404	-36 108	-29 748	-36 639
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-78 031</b>	<b>-68 171</b>	<b>133 262</b>	<b>416 303</b>	<b>652 171</b>	<b>946 183</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-31 500	-15 000	-10 000	-10 000	-10 000	-10 000
<b>Free cash-flow</b>	<b>-109 531</b>	<b>-83 171</b>	<b>123 262</b>	<b>406 303</b>	<b>642 171</b>	<b>936 183</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-109 531</b>	<b>-192 702</b>	<b>-69 441</b>	<b>336 863</b>	<b>979 033</b>	<b>1 915 217</b>

## Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow do Equity	-66 630	-67 886	133 175	368 383	606 418	902 597
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
Prémio de risco de mercado	7,40%	7,40%	7,40%	7,40%	7,40%	7,40%
Taxa de Actualização	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%	9,12%
Factor actualização	1	1,091	1,191	1,299	1,418	1,547
Fluxos Actualizados	-66 630	-62 213	111 848	283 535	427 740	583 451
	-66 630	-128 844	-16 996	266 538	694 279	1 277 729
Valor Actual Líquido (VAL)	8 939 407					
	#NÚM!	#NÚM!	-1%	80%	112%	126%
Taxa Interna de Rentabilidade	167,19%					
Pay Back period	3 Anos					

Na perspectiva do Projecto	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	-109 531	-83 171	123 262	406 303	642 171	936 183
WACC	0,92%	11,81%	-17,11%	8,66%	8,97%	9,00%
Factor de actualização	1	1,118	0,927	1,007	1,097	1,196
Fluxos actualizados	-109 531	-74 389	132 995	403 446	585 160	782 633
	-109 531	-183 920	-50 925	352 521	937 680	1 720 313
Valor Actual Líquido (VAL)	12 182 773					
	#NÚM!	#NÚM!	-25%	54%	85%	100%
Taxa Interna de Rentabilidade	143,46%					
Pay Back period	3 Anos					

## Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		623%	410%	85%	38%	33%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-442%	-58%	17%	24%	26%	29%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI)	-465%	-244%	104%	60%	44%	37%
Rendibilidade do Activo	-438%	-209%	110%	73%	55%	46%
Rotação do Activo	105%	422%	600%	246%	168%	130%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	100%	49%	-291%	115%	63%	48%

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	-465%	-502%	-36%	52%	70%	78%
Solvabilidade Total	18%	17%	74%	207%	329%	452%
Cobertura dos encargos financeiros	-1598%	-596%	1983%	7774%	17072%	44177%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	0,05	0,13	1,23	2,52	3,57	4,56
Liquidez Reduzida	0,04	0,11	1,05	2,38	3,43	4,43

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	-41 438	33 362	395 010	777 848	1 097 793	1 481 359
Grau de Alavanca Operacional	37%	-34%	215%	141%	131%	122%
Grau de Alavanca Financeira	94%	86%	105%	101%	100%	99%