

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

**O Raciocínio Baseado em Casos Como Ferramenta de Gestão do Conhecimento na
Elaboração de Planos de Negócios em Empresas de Consultoria**

**Oscar Dalfovo
Antonio Carlos Ferreira
Lucimar Louzada
Marcia Zwierewicz**

RESUMO

O Raciocínio Baseado em Casos (RBC) tem como finalidade solucionar problemas novos por meio da busca de soluções já resolvidas anteriormente em problemas semelhantes. O plano de negócios é uma ferramenta que as organizações podem utilizar para planejar o futuro, caracterizando-se como um instrumento de gestão para o empreendedor. O trabalho tem por objetivo descrever como a utilização do RBC pode facilitar a gestão do conhecimento em empresas de consultoria, no que se refere à elaboração de planos de negócios. O estudo qualitativo é realizado pela técnica exploratória e delineado pela pesquisa bibliográfica. Os resultados revelam que o RBC auxilia na gestão do conhecimento em empresas de consultoria, o que implica na facilitação do seu processo de elaboração de planos de negócios. Revelam ainda que o RBC também auxilia que tais empresas não repitam seus erros passados no futuro e contribui para a racionalização das atividades, no tocante ao processo de organização.

Palavras-chave: Raciocínio Baseado em Casos (RBC). Planos de Negócios. Sistemas de Informação.

1 INTRODUÇÃO

Presencia-se um momento histórico na vida da humanidade, em que o mundo inteiro parece concordar a respeito das virtudes e indispensabilidade da livre iniciativa, onde ser um empreendedor é quase um imperativo.

Dada a (r)evolução científica e tecnológica ocorrida no mundo de economias globalizadas, as pessoas e as organizações estão, cada vez mais, presenciando e procurando desfrutar desses avanços no sentido de aperfeiçoar suas relações com essa realidade contemporânea.

Esta sociedade, diante das complexidades sociais e econômicas impostas, está a exigir e a buscar alternativas viáveis e criar novos paradigmas capazes de contribuir para a formulação de novas estratégias diante de um mundo de negócios e oportunidades.

Com essa realidade de grandes transformações sociais, econômicas e políticas, de mercados internacionalizados, surge a necessidade de se formular novas estratégias que possam contribuir para o crescimento das organizações, num contexto de empregabilidade, cuja competitividade e concorrência, exigem posturas comprometidas e inovadoras na busca de alternativas viáveis, rompendo-se com paradigmas que não mais atendem aos interesses da sociedade.

Ao se olhar por este prisma, observa-se que o empreendedorismo surge como importante fator de desenvolvimento econômico, capaz de transformar as mais diversas e diferentes realidades de uma nação. Segundo Dornelas (2003, p. 81) “o empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de

negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”.

Dentro dessa concepção, surge a necessidade de elaboração de planos de negócios, não apenas como um documento de apresentação da empresa para investidores mas, sobretudo, como um instrumento de gestão, capaz de ser o grande norteador das ações da empresa (GONÇALVES, 1999).

O principal objetivo do plano de negócios, segundo Dornelas (2001), é orientar o empreendedor que pretende começar uma atividade econômica ou expandir sua empresa, no que se refere à tomada de decisões estratégicas, de forma a evitar fatores de risco.

É um instrumento que envolve, de acordo com Degen (1989), a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-lo, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar um novo negócio.

Devido a amplitude de um plano de negócios e a profundidade de conhecimento requerido, evidencia-se a falta de capacitação de muitos empreendedores no que se refere ao desenvolvimento do mesmo. Destaca-se, então, a importância de empresas de consultoria especializadas no desenvolvimento de planos de negócios, as quais, embasadas em conhecimentos adquiridos e em informações obtidas no cenário local ou mundial, elaboram planos com maior consistência e relevância e, portanto, com maior probabilidade de acerto e alcance de objetivos.

Nesse sentido, percebe-se a busca, por parte das empresas de consultoria, por técnicas ou ferramentas que possam facilitar ou auxiliar o desenvolvimento de novos planos de negócios, especialmente no que se refere à gestão do conhecimento adquirido e acumulado ao longo dos trabalhos de consultoria realizados, de forma otimizar os processos de criação e de atendimento às necessidades dos clientes.

Uma das ferramentas alternativas para a gestão do conhecimento em empresas de consultoria é o Raciocínio Baseado em Casos (RBC).

O RBC, enquanto sistema especialista, é uma técnica derivada da inteligência artificial, que simula a inteligência humana, no intuito de buscar em casos já resolvidos anteriormente, a resolução de novos problemas parecidos, por meio da utilização de experiências passadas, que permanecem armazenadas em um banco de dados de casos (DALFOVO; AMORIM, 2000).

O objetivo do trabalho é descrever como a utilização do RBC pode facilitar a gestão do conhecimento em empresas de consultoria, no que se refere à elaboração de planos de negócios. Este se justifica pelo fato de demonstrar como o RBC pode proporcionar a gestão do conhecimento dos especialistas e da organização, como forma de subsidiar a elaboração de planos de negócios em empresas de consultoria.

Pretende-se, então, promover um aprofundamento teórico, por meio do qual se espera contribuir para o enriquecimento mútuo dos conhecimentos referentes ao RBC, gestão do conhecimento e planos de negócios.

2 EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

Em tempos de acirrada competição, abertura de mercados e forte contexto de mudança organizacional com que se confrontam as organizações nos últimos anos, o termo empreendedorismo, vem ganhando espaço considerável na mídia, nas universidades e na sociedade em geral.

Bom Ângelo (2003) acredita que o empreendedorismo é, atualmente, um fenômeno global, sendo foco de interesse de agências de desenvolvimento, grupos de investimentos, governos, universidades e instituições em geral, que acreditam na existência de uma forte correlação entre empreendedorismo e crescimento econômico.

Autores ligados à sociologia econômica têm realizado estudos que revelam dimensões do

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA3
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

empreendedorismo que contribuem não somente para delinear o ambiente institucional onde o empreendedor age, mas também para deslindar aspectos constitutivos das relações sociais no seio das quais a ação empreendedora é possível (SERVA; ANDION, 2006).

O empreendedorismo, como definido por Fillion (1999, p. 21), é “o campo que estuda os empreendedores. Examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora”.

Segundo Drucker (2003), *entrepreneurship* não se trata de uma ciência, mas sim uma prática e uma disciplina. Mesmo assim há uma grande receptividade para se adotar em português, como “espírito empreendedor”, pois ele cabe muito bem em alguns dos textos e contextos em que é utilizado. Pode ser adotado com a tradução de empreendimento, cabendo destacar que será considerado como a prática de empreender – o ato, a ação árdua, criativa, difícil e arrojada – tanto como o resultado e efeito dessa prática, levado a cabo pelas empresas.

Diversas são as definições de empreendedorismo, mas talvez a mais antiga e que melhor retrata o espírito empreendedor seja de Schumpeter (1934), que afirma que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Segundo Hisrich; Peters (2004, p. 29), empreendedorismo é definido como o “processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”.

Já para Bom Angelo (2003, p. 25), “empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco”.

Para Araújo (1988, 67), *entrepreneurship* é “o processo de criação e desenvolvimento de negócios autônomos, baseados na inovação sistemática”.

Dornelas (2001) define o empreendedorismo como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades.

A visão acerca do termo empreendedorismo, como ponto de partida, é adotada como um processo capaz de auxiliar o aperfeiçoamento das práticas de gestão (SERVA; ANDION, 2006).

Nesse contexto, como afirma Chiavenato (2005, p. 3), deve-se definir o empreendedor como “a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. Segundo o autor, o ímpeto empreendedor é caracterizado pela necessidade de realização, disposição para assumir riscos e sentimento de autoconfiança.

Dolabela (1999b) diz que um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades e persegui-las arduamente para transformá-las em negócio lucrativo.

Para Dornelas (2001, p. 15) “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

Dolabela (1999a, p. 28) acredita que, do ponto de vista do contexto dos negócios, “o empreendedor seja o motor da economia, um agente de mudanças” enquanto Schumpeter (1934) fala que ser empreendedor é um sujeito capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico, sempre de forma inovadora e aproveitando, sempre, as oportunidades de negócios que surgem.

O verdadeiro empreendedor é aquele que transforma idéias em oportunidades. Segundo Ferreira (1988), uma idéia é a representação mental de uma coisa concreta ou abstrata, e oportunidade é uma circunstância adequada ou favorável.

Na concepção de Fillion (1999, p. 16 e 20) “o Brasil é um país onde existe o maior potencial

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

empreendedor do mundo”. Segundo números do SEBRAE (2005), foram abertas 467.128 empresas no Brasil, no ano de 1998, 477.345 em 1999, 460.602 em 2000, 490.911 em 2001, 445.151 em 2002 e 472.213 em 2003, representando um total, nesse período, de 2.813.350 novas empresas.

Apesar das dificuldades, o Brasil é o sexto país mais empreendedor do mundo, sendo superado por Uganda, Venezuela, Argentina, Chile e Nova Zelândia. Essa informação é dada por GEM (2000, 2001, 2002), que reúne informações sobre 31 países em todos os continentes. De acordo com essa pesquisa, referente ao ano de 2003, o Brasil tem, aproximadamente, 14 milhões de empreendedores. Desse total, 43% são os chamados empreendedores por necessidade: pessoas desempregadas, subempregadas ou que perdem o emprego no mercado formal e, com o fundo de garantia, montam um pequeno negócio para sobreviver. Esse levantamento demonstra também que, ao contrário de outros anos, a porcentagem de empreendedores por oportunidade cresceu, atingindo 53%. Nesta categoria, estão as pessoas que decidem abrir uma microempresa por terem detectado uma boa chance no mercado (MEU PRÓPRIO NEGÓCIO, 2005).

Aspecto que merece atenção é o fato do Brasil aparecer como um dos países mais empreendedores do mundo, mas que apresenta uma taxa de mortalidade de empresas altamente considerável. Isso é demasiadamente preocupante do ponto de vista da gestão desses empreendimentos.

O SEBRAE (2005) levantou as taxas de mortalidade de empresas no Brasil, através de pesquisa realizada a partir de dados de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002. Essa pesquisa demonstrou as seguintes taxas de mortalidade: 49,9% das empresas encerram as atividades com até 2 anos de existência; 56,4% com até 3 anos e; 59,9% com até 4 anos.

Diante desta realidade, enfatiza-se que muitos são os fatores que contribuem para o alto índice de mortalidade das micros e pequenas empresas no Brasil. O *ranking* das dez razões para encerramento das atividades das empresas extintas, na opinião dos proprietários, segundo o SEBRAE (2005), é o seguinte:

- a) falta de capital de giro – 24%;
- b) impostos altos / tributos – 16,0%;
- c) falta de clientes – 8,0%;
- d) concorrência – 7,1%;
- e) baixo lucro – 6,1%;
- f) dificuldade financeira – 6,1%;
- g) desinteresse na continuação do negócio – 6,1%;
- h) maus pagadores / inadimplência – 6,1%;
- i) problemas familiares – 3,8%;
- j) má localização da empresa – 3,8%.

Segundo Benedetti; Carvalho; Daros (2005, p. 44) “a preocupação em criar micros e pequenas empresas que sejam duradouras e, assim, reduzir as altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são importantes fatores que têm contribuído para o crescente interesse pelo tema empreendedorismo”.

Por outro lado, existem profissionais que, mesmo em um trabalho difícil, solitário e muitas vezes anônimo, acreditam que é possível formar empreendedores e empresários de sucesso a partir de técnicas especiais de aprendizado. Mas isso ainda é muito pouco diante do enorme potencial demonstrado, o que valeria um grande esforço nacional para transformar milhares de jovens em empreendedores e empresários de sucesso. Liberados em seu espírito empreendedor e, estimulados por essa concepção, as pessoas não aceitarão posturas conformistas e exercerão sua criatividade nas organizações que saibam mobilizar suas

aptidões. Ou lançar-se-ão, eles próprios, à aventura de criar unidades produtivas, unindo suas capacidades empreendedoras ao risco empresarial de mercado.

É importante salientar que na formação de empreendedores, o fundamental é preparar as pessoas para aprender a agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço no mercado, transformando esse ato, também, em emoção e prazer.

Essa tarefa torna-se cada vez mais importante e necessária diante do decréscimo dos postos de trabalho no mundo inteiro, inclusive no Brasil. Mas não é só: sua relevância atual deve-se, principalmente, à necessidade de conciliar cada vez “o mundo do trabalho” com o prazer da realização humana. As novas tecnologias de produção e de gestão deverão, também, facilitar esse processo.

Neste contexto, onde as economias estão em processos de contínua transformação, administrar as organizações implica em buscar níveis de eficiência capazes de contribuir para a eficácia empresarial, e para isso é necessário estar comprometido com uma ousadia baseada no empreender.

O SEBRAE (2001) fala que o sucesso de todo empreendimento depende do comportamento empreendedor e, para tanto, é preciso que seja claramente definido: estabelecimento de metas; busca de oportunidades e iniciativa; exigência de qualidade e eficiência; planejamento e monitoramento sistemático; comprometimento; persistência; correr riscos calculados; busca de informações; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

Centrado nos princípios fundamentais de todo processo administrativo, tais como planejamento, organização, direção e controle, pode-se enfatizar que é necessário que toda empresa possua o seu plano de negócios, pois é este que norteará toda dinâmica dos seus processos e atividades e também a escolha da estratégia competitiva, o que possibilitará uma sobrevivência dessas empresas, de forma calculada e planejada.

3 PLANOS DE NEGÓCIOS

Todo empreendedor inova, não importa a situação. A partir do momento que o empreendedor transformou sua visão de negócio em uma realidade, ele desenvolve esta oportunidade com muita perspicácia, acreditando sempre que os obstáculos são apenas degraus a serem superados. Ele consegue ver oportunidades nas mais variadas adversidades. As situações mais inusitadas vividas pela empresa fazem com que o empreendedor saia de sua zona de conforto à busca de novas superações (DRUCKER, 2003).

O desenvolvimento dos *entrepreneurs* parte do princípio de que os seres humanos são dotados de uma necessidade de criar algo que jamais existiu, ou que não funciona bem, podendo tais criações se tornar ou não lucrativas. Isso significa fazer coisas novas ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas. A atividade de empreender é representada, principalmente, pela identificação e aproveitamento constante de novas oportunidades (HONESKO, 2001).

Dornelas (2001) fala que o momento em que vivemos pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão superando barreiras comerciais e culturais, dentro de um novo conceito econômico, criando novas relações entre o capital e o trabalho e produzindo riquezas para atender às demandas sociais.

Neste contexto, Degen (1989) fala que oportunidades de negócios podem ser encontradas em todos os lugares e sob as mais diversas formas, exigindo predisposição e criatividade por parte do empreendedor para identificá-las. A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja empreender e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar os negócios. Através da predisposição, o futuro empreendedor aprende a observar e avaliar negócios. Mas é através da criatividade que ele começa a associar as

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

observações dos mais diversos tipos e formas de empreendimentos.

Salienta-se que fases do processo empreendedor precisam ser respeitadas, tais como: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócio; determinar e captar os recursos necessários; gerenciar a empresa criada (DORNELAS, 2001).

Para facilitar o processo de identificação de oportunidades, Degen (1989), descreve oito fórmulas, a saber: identificação da oportunidade; observação de deficiências; observação de tendências; derivação da ocupação atual; procura de outras aplicações; exploração de *hobbies*; lançamento de moda e imitação do sucesso alheio. Naturalmente que é preciso levar em consideração alguns fatores na escolha da oportunidade, onde se destacam: sazonalidade; efeitos da situação econômica; controle governamental; dependência de elementos de disponibilidade e custo incerto; lucratividade; mudanças que estão ocorrendo no setor; efeitos da evolução tecnológica; grau de imunidade à concorrência; atração pessoal e barreiras à entrada no negócio.

Corroborando, Halloran (1994) fala que um plano de negócios, para ser bem elaborado e que retrate uma situação minuciosamente projetada, deve incluir treze ingredientes, a saber: declaração de metas; investigação do mercado em liquidação; análise de localização e mercado; estruturação da organização; plano financeiro; identificação do mercado-alvo; plano de marketing; estratégia de preços; plano de fluxo de caixa; demonstrativos projetados de receitas, despesas e investimentos (balancetes); plano de inventário de estoques necessários para atingir as projeções; plano de recursos humanos; e plano de seguro.

Antes de prosseguir com um empreendimento, é importante verificar se o futuro empreendedor dispõe de respostas positivas para todos os pré-requisitos para iniciá-lo. Esta verificação é um teste decisivo que deve ser feito com todo o cuidado. Assim, ao decidir analisar a viabilidade técnica e econômica de um negócio, o empreendedor precisa, de acordo com Degen (1989), ter respostas positivas para os seguintes pré-requisitos: conceito do negócio, conhecimento; contatos; recursos e encomendas dos clientes. Degen (1989) fala ainda que o sucesso do empreendimento depende de três etapas. A primeira consiste na identificação da oportunidade do negócio e na coleta de informações sobre ele; a segunda, em desenvolver o negócio com base nas informações levantadas na primeira etapa e, a terceira, consiste em implementar o empreendimento, iniciando pela elaboração do plano de negócios, definição da necessidade de recursos e suas fontes, até sua completa operacionalização.

O SEBRAE (2001) diz que o empreendedor que deseja tornar-se um empresário de sucesso, dentre outras coisas, precisa apresentar as seguintes características em seu comportamento: estabelecer metas; buscar oportunidade e iniciativa; correr riscos calculados; buscar informações; planejar e monitorar sistematicamente suas atividades; exigir qualidade e eficiência; persistência; comprometimento; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

Para Dolabela (1999b, p. 203) “o pré-empreendedor deve avaliar se reúne as condições necessárias para elaborar seu Plano de Negócios. Estas incluem tanto aspectos pessoais como motivação, [...] desenvolvimento da idéia, do produto, das visões emergente e central. Enfim, ele precisa verificar se está preparado para fazer o plano de negócios”.

Na concepção de Dornelas (2001, p. 91):

Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições. [...] remete-se ao plano de negócios (business plan), que é parte fundamental do processo empreendedor. A principal utilização deste é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma star-up.

Muito mais do que um documento feito para conseguir recursos financeiros, o plano de negócios deve funcionar como um guia para as empresas.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA7
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Dolabela (1999a, p. 80) diz que a utilização do plano de negócios é algo ainda inexpressivo no Brasil, sendo que poucas empresas adotam essa metodologia. Dolabela (1999a) diz ainda que o usuário do plano de negócios é o próprio empreendedor, que visando diminuir sua taxa de risco e subsidiar suas decisões, mergulha profundamente na análise de seu negócio por meio dessa ferramenta.

Na concepção de Heinzmann; Fischborn; Hoeltgebaum (2003, p. 114):

Para que um negócio tenha chance de dar certo, o próprio empreendedor tem que ser o seu maior vendedor. Para isso, precisa-se conhecer tudo o que seja possível sobre o produto ou serviço para poder persuadir alguém a comprá-lo. O empreendedor passa a ser o vendedor, o seu produto é o seu negócio, seus clientes e seus empregados são os maiores investidores. Por isso, é preciso desenvolver um planejamento, um plano de negócios.

O SEBRAE (2001) argumenta que o plano de negócios é um documento que descreve a empresa e aonde ela quer chegar. É uma ferramenta de grande utilidade, fundamental para a gestão e o planejamento inicial de um empreendimento. Este é um documento que deve ser preparado com todo cuidado, trazendo dados claros, atualizados e precisos sobre a empresa. Quase sempre um plano de negócios é elaborado com a intenção de obter crédito junto a um banco, mas é muito mais do que isto e deve funcionar como um guia para a própria empresa. Poucos empresários, ou até mesmo empreendedores, sabem elaborar um bom e eficiente plano de negócios com objetividade, formulado dentro dos conceitos básicos.

Ainda, de acordo com o SEBRAE (2001), no Brasil não se tem a cultura do planejamento. Cultiva-se a criatividade, mas despreza-se a prática de recolher dados e a partir deles montar um plano para a empresa. Assim, mesmo havendo fatos perfeitamente previsíveis, se estes não forem considerados a realidade pode surpreender. Elaborar um plano de negócios, então, aumenta o conhecimento do empresário e o leva a entender e dar diretrizes ao seu negócio.

Heinzmann; Fischborn; Hoeltgebaum (2003, p. 114) falam que “o plano de negócios serve para dar início a uma atividade tornando o processo menos arriscado. [...] reduzem-se possibilidades de serem desperdiçados recursos e esforços em um negócio inviável”.

O SEBRAE (2005) revela um alto índice de mortalidade de novos empreendimentos. As causas são inúmeras, entretanto isto ocorre, normalmente, porque o empreendedor não está alerta a determinados fatores que, uma vez não satisfeitos, podem converter-se em causas de fracasso.

Algumas dessas causas são apontadas por Degen (1989), a saber: falta de objetividade com a idéia; desconhecimento do mercado; erro na estimativa das necessidades financeiras; falta de diferenciação; falta de obstáculos à entrada; sub-avaliação dos problemas técnicos; desconhecimento dos aspectos legais; escolha de sócios errados.

Para Dolabela (1999b, p. 206) é preciso compreender que:

O plano de negócios é uma linguagem. É o planejamento de uma empresa. Ele mostra todos os detalhes: quem são os empreendedores, qual é o produto/serviço, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento, quais as projeções financeiras (fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros, etc). Na elaboração do seu plano, o empreendedor poderá descobrir que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência do novo negócio.

Dornelas (2001) destaca que o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA8
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Quanto à estrutura do plano de negócios, Dornelas (2001) enfatiza que não existe um padrão rígido e específico para elaborá-lo, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Segundo o autor é preciso que, de qualquer forma, se apresente um sumário executivo; a análise estratégica do empreendimento, destacando a visão e a missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas; uma descrição da empresa, produtos e serviços; plano operacional; plano de recursos humanos; análise de mercado; estratégia de *marketing* e plano financeiro.

Continuando, Dornelas (2001, p. 118) destaca que “um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma idéia realmente inovadora; culminando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas”.

Segundo Degen (1989) a preparação de plano de negócios para viabilizar o empreendimento é fundamental, pois este constitui a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizar os riscos, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar um novo negócio.

Degen (1989) fala também que o plano de negócios representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. A experiência humana demonstra que as pessoas têm limitações para analisar situações multifacetadas e, por isso, acabam privilegiando algumas dessas facetas em detrimento de outras. É justamente esta visão parcial do novo negócio que é responsável por tantos fracassos, e deve ser evitada na elaboração do plano de negócios.

Quando bem elaborado, afirma Degen (1989), o plano de negócios acarreta os seguintes benefícios:

- a) reúne ordenadamente todas as idéias e assim permite uma visão de conjunto que seja de todas as facetas do novo negócio, evitando a parcialidade que pode induzir a erros;
- b) impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- c) examina as conseqüências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- d) permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em situações devidamente registradas, e evita gastos e riscos de erros no início da operação de um novo negócio;
- e) constitui o documento básico e indispensável para atrair novos sócios e investidores para o novo negócio;
- f) torna-se apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes e, assim, pode contribuir à obtenção de condições favoráveis e de apoio para o novo empreendimento;
- g) é importante para o recrutamento de empregados, dando-lhes a correta perspectiva do novo negócio e as possibilidades de crescimento junto com o novo empreendimento; e
- h) serve para orientar todos os empregados na execução das suas tarefas, de acordo com a estratégia competitiva definida para o novo negócio.

De acordo com Fillion (2000) o plano de negócios é, antes de tudo, o processo de validação de

uma idéia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu, proceder a uma expansão. A rigor, argumenta ainda o autor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria fundamentar-se em um plano de negócios. Até porque, um dos resultados possíveis de um plano de negócios é a indicação da inviabilidade do empreendimento. É nesse momento que o plano de negócios emerge como uma linguagem para descrever um empreendimento ou uma empresa, exigindo-se que seja elaborado de forma clara e inteligível para todos.

Por fim, é importante ressaltar a imprescindibilidade do plano de negócios, pois este conduzirá o empreendedor a responder questões importantes relativas ao seu negócio. Não é incomum mudanças profundas no projeto quando se começa a pesquisar e checar as suposições iniciais para a montagem do plano de negócios. É justamente aí, que reside o valor de um bom plano: é muito mais fácil modificar negócios que estão apenas no papel do que aqueles em pleno funcionamento.

Diante desses pressupostos, devido a amplitude de um plano de negócios e a profundidade de conhecimento requerido, é que se evidencia a importância de empresas de consultoria especializadas no desenvolvimento de planos de negócios, as quais, por possuírem capacidade técnica e estarem embasadas em conhecimentos adquiridos e em informações obtidas no cenário local ou mundial, elaboram planos com maior consistência e relevância e, portanto, com maior probabilidade de acerto e alcance de objetivos.

Nesse sentido, percebe-se a busca, por parte das empresas de consultoria, por técnicas ou ferramentas que possam facilitar ou auxiliar o desenvolvimento de novos planos de negócios, especialmente no que se refere à gestão do conhecimento adquirido e acumulado ao longo dos trabalhos de consultoria realizados, de forma a otimizar a criação e a implementação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento de uma organização.

Desta forma, a gestão do conhecimento caracteriza-se como o mais novo desafio a ser enfrentado pelas pessoas e organizações, já que se transformou em um valioso recurso estratégico.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A importância do recurso conhecimento vem aumentando aceleradamente em relação ao desempenho empresarial e aos desafios impostos pela abertura econômica mundial. A gestão pró-ativa do conhecimento tem adquirido papel fundamental no que se refere à obtenção de vantagem competitiva para as organizações.

Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história: sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações (HSM MANAGEMENT, 2004).

O conhecimento, segundo Stair; Reynolds (2002, p. 5) “representa a percepção e a compreensão de um conjunto de informações e de como estas informações podem ser úteis para uma tarefa específica”. O autor explica é o conhecimento que fundamenta o ato de escolher ou rejeitar fatos para executar determinadas tarefas, e que a base de conhecimento é constituída pelo conjunto de dados, regras, procedimentos e relacionamentos que precisam ser seguidos para agregar valor ou alcançar resultados adequados.

Cruz (2000) explica que o conhecimento é muito mais importante que o dado ou a informação em si mesmos, já que este representa a absorção da informação, sua compreensão, bem como a associação com outros conhecimentos. Desta forma, o conhecimento possibilita a evolução dos empregados em seus processos de trabalho e em seu preparo para enfrentar novas situações no dia-a-dia dos negócios.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Nesse contexto, Terra (2006) diz que a busca pelo conhecimento tem apontado para a oportunidade de criar círculos virtuosos de gestão do conhecimento a partir das necessidades de reinvenção, desenvolvimento de competências, testes de diferentes idéias e aprendizagem com o ambiente. Tal processo de criação e aprendizagem, continua o autor, tanto individual quanto organizacional, demandam e implicam em reinvenção pessoal, por meio da associação de mudanças dos modelos mentais, mapas cognitivos e de comportamentos, que dependem da motivação, da interação, além da combinação de múltiplas perspectivas e experiências vividas nas organizações.

A gestão do conhecimento, segundo Dalfovo (2004), possui o desafio de proporcionar diferentes formas de compartilhar, atualizar, processar e aplicar o conhecimento gerado interna ou externamente pela organização, como forma de garantir as vantagens competitivas do empreendimento.

Corroborando, Laudon; Laudon (2004) afirmam que o conhecimento tem se tornado um bem essencial e estratégico das organizações e que o sucesso destas depende de sua capacidade de produzir, reunir, armazenar e disseminar conhecimento.

Dalfovo (2004) expõe que antes da era da informação, o capital financeiro e as questões ligadas à contabilidade constituíam fatores determinantes para todos os processos da organização. Esta situação foi modificada a partir do momento em que o ser humano passou a ser determinante para a realização mais eficiente da administração e do gerenciamento da organização. O autor explica que esta inversão causa um comportamento humano voltado para a filosofia da cultura informacional, o que aumenta o capital intelectual e gera um espírito de união para o bem de toda a organização.

O capital intelectual da organização é composto pelas pessoas que nela trabalham, pois estas são detentoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência, a qual proporciona decisões racionais e estabelece o significado e rumo aos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

Nesse contexto, não há mais espaço para organizações que se preocupem somente com manutenção de bons profissionais, com excelentes currículos e grande conhecimento individual, visto que se faz necessária a transmissão do conhecimento individual em prol do bem-estar de toda a organização (DALFOVO, 2004).

A gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas, já que apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização. Porém, quando o saber é aliado a sua gestão, ele faz a diferença (HSM MANAGEMENT, 2004).

Terra (2006) argumenta que reconhecer as necessidades de se estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e para o aprendizado por meio de experiências, tentativas e erros individuais é a "mola propulsora" da geração de conhecimentos e da geração de valor nas empresas.

Destaca-se, assim, o papel relevante do gestor do conhecimento, o qual, segundo Stewart (1998), deve conter e reter o conhecimento individual para que este passe a ser propriedade da organização, não sendo levados para casa após o expediente. Para o autor, o conhecimento acumulado de funcionários individuais deve ser gerido no sentido de transformá-lo em um ativo da empresa. Para tanto, deve-se promover a reciclagem contínua e a utilização criativa do conhecimento e experiência compartilhados.

A ênfase no aumento do capital intelectual das organizações, segundo Dalfovo (2004), se deve ao fato das informações crescerem em ordem geométrica, de forma que o conhecimento gera cada vez mais conhecimento, precisando ser administrado de forma que gere oportunidades e não esteja relativamente ligado somente a sua posse.

O conceito de gestão do conhecimento, segundo a HSM Management (2004), parte da

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

A gestão do conhecimento, de acordo com Laudon; Laudon (2004), aumenta a capacidade da organização aprender com seu ambiente e incorporar conhecimento a seus processos de negócios. Terra (2006) diz que a gestão do conhecimento centra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis, tornar a gestão do conhecimento algo explícito e incentivar e criar mecanismos que facilitem ao empregados o compartilhamento de seus conhecimentos. O autor reconhece que o aprendizado e a criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes *inputs* e perspectivas, enquanto que o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos.

A gestão de pessoas deve valorizar, então, o conhecimento das pessoas, enquanto talentos humanos, pois ao valorizar o conhecimento do seu maior ativo, proporciona às empresas uma estratégia capaz de constituir o maior diferencial na busca da otimização de todos os demais recursos, sejam humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e patrimoniais.

Dalfovo (2004) afirma a gestão do conhecimento gera um diferencial para que a empresa seja capaz de produzir e de aplicar ciência, tecnologia e conhecimento na produção de bens e serviços cada vez mais eficientes, o que aumenta a sua competitividade.

Neste contexto, a tecnologia da informação poderia contribuir, mais ainda, para o desenvolvimento de técnicas a serviço das pessoas e das instituições, até mesmo porque, como enfatiza Stewart (1998, p. 98), “até as pessoas mais inteligentes do mundo precisam de um mecanismo que monte, adicione, organize e distribua os frutos de seu pensamento”, cabendo a organização providenciar maneiras de promover a continuidade do conhecimento nela gerado.

Davenport; Porsak (1998) dizem que para que as organizações consigam aproveitar seus recursos de conhecimento, se faz necessário que possuam processos eficientes de captura e distribuição do conhecimento e que atribuam valores corretos ao conhecimento que já possuem.

Corroborando, Laudon; Laudon (2004) dizem que esses processos eficientes têm sido criados por algumas organizações, na forma de programas explícitos de gestão do conhecimento, visando à proteção e a distribuição de recursos de conhecimento que já foram identificados, além da descoberta de novas fontes de conhecimento.

Para tanto, as organizações requerem uma certa estruturação, a qual é facilitada com o uso da tecnologia da informação utilizada em conjunto com pessoas, ferramentas e sistemas de informação.

5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A gestão do conhecimento tem beneficiado muitas organizações, da maneira como foi anteriormente explanado. Contudo, para que este processo de gestão tenha êxito, se faz necessária a reestruturação crescente das organizações, no sentido de que todo o conhecimento e informações sejam administrados visando a obtenção de vantagens competitivas.

Uma das maneiras de se proceder tal reestruturação ocorre por meio da utilização de sistemas de informação, que tem como um dos seus grandes desafios assegurar a qualidade da informação para as organizações.

Dalfovo; Amorim (2000, p. 24) advertem que “a informação tem papel importante nos Sistemas de Informação, pois é das informações que depende o futuro da empresa”. O autor

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

diz que é inútil pensar numa sobrecarga de informações ou num sistema de banco de dados carregado de informações, pois esse acúmulo pode levar a empresa à desinformação. Ao contrário, continua, nos sistemas de informação não deve haver interferência de dados que não são importantes, para que este consiga fornecer informações claras, precisas e com a rapidez necessária.

De acordo com Stair; Reynolds (2002), a informação é um dos recursos mais importantes e valiosos de uma organização. Os autores citam que este termo é frequentemente confundido com o termo “dados”. Segundo eles, “dados” representam coisas do mundo real; consistem em fatos não trabalhados e têm pouco valor além de sua existência.

Corroborando, Oliveira (2005) explica que um dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta e que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. A informação é, então, mais que um conjunto de dados: ela é o dado trabalhado que gera conhecimento e permite ao executivo tomar decisões (OLIVEIRA, 2005).

De forma similar, Stair; Reynolds (2002, p. 4) dizem que a informação “é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicionado além do valor dos próprios fatos”. Sendo assim, continuam, para que dados sejam transformados em informação útil e valiosa, eles precisam ser organizados conforme regras e relacionamentos estabelecidos.

Na visão de Dalfovo; Amorim (2000) a administração das informações pelas organizações é algo de extrema importância, pois estas são recursos vitais para a sua sobrevivência. Os autores distinguem dados de informação explicando que dados são elementos que mantêm sua forma bruta (texto, imagem, som ou vídeo) e não conduzem, de maneira isolada, à compreensão de determinada situação. Já a informação, por sua vez, é este mesmo dado, mas trabalhado pelo executivo, permitindo a tomada de decisões diante de quaisquer situações. A informação é, então, o dado cuja forma e conteúdo são apropriados para um uso específico, sendo o conhecimento adquirido durante este processo o aspecto que diferencia dado de informação.

Diante do exposto, pode-se inferir que informações são dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão; são dados trabalhados pelo executivo ou o produto da análise dos dados existentes na empresa; transmitem conhecimento e podem auxiliar na tomada de certas decisões diante de qualquer situação; geram condições necessárias ao alcance dos objetivos e ao cumprimento da missão corporativa.

A informação proporciona, ainda, a obtenção do conhecimento da estrutura organizacional e de seu ambiente, além de possibilitar que um empresário, por exemplo, identifique os pontos fortes e fracos e, também, as ameaças e oportunidades originadas no mercado em que sua empresa está inserida.

Para que as informações sejam melhor administradas, deve-se fazer o uso de sistemas de informação.

Um sistema, de acordo com Bio (1996, p. 18), é “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. O autor argumenta que a palavra sistema envolve um grande conjunto de idéias, citando exemplos como o sistema solar, sistemas de transportes, sistemas de comunicação, sistemas biológicos, sistemas econômicos, entre outros. Além disso, afirma que os sistemas podem ser compostos por subsistemas, que se relacionam entre si, compondo um sistema maior.

Corroborando, Oliveira (2005, p. 23) define sistema como “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com um determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Partindo do conceito geral de sistemas, Melo (1999, p. 30) conceitua sistemas de informação como “todo e qualquer sistema que tem informações como entrada visando gerar informações de saída”, a fim de satisfazer determinadas necessidades.

Para Stair; Reynolds (2002), sistemas de informação são um conjunto de elementos ou

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback* para atender a um objetivo. Nesses sistemas, a entrada de dados é a atividade de captar e juntar os dados primários, os quais devem ser processados de forma a serem convertidos ou transformados em saídas úteis, geralmente na forma de documentos, relatórios e dados de transação. O *feedback*, por sua vez, é utilizado para fazer ajustes ou modificações nas atividades de entrada ou processamento.

Laudon; Laudon (2004) dizem que um sistema de informação, além de coletar, processar, armazenar e distribuir informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização, ainda serve de suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, e auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

De acordo com Bio (1996, p. 25), “sistema de informação é um subsistema do “sistema empresa”, e dentro da mesma linha de raciocínio pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistemas de informação, por definição, interdependentes”.

Ressaltam Dalfovo; Amorim (2000) que em todas as organizações de negócios, os sistemas de informação têm um papel fundamental e cada vez maior, acarretando, com isso, um enorme impacto na estratégia corporativa e no sucesso organizacional. Tais sistemas permitem que as organizações desfrutem de maior segurança, melhores serviços, maior eficiência e eficácia, despesas reduzidas e aperfeiçoamento no controle e na tomada de decisões.

Laudon; Laudon (2004) enfatizam que o processo de tomada de decisões nas organizações, nas diversas funções administrativas, podem ser apoiadas por diferentes tipos de sistemas de informação. Os autores explicam que como as organizações possuem diferentes interesses, especialidades e níveis, podem possuir diferentes tipos de sistemas, já que nenhum sistema sozinho pode fornecer todas as informações que uma empresa necessita nos níveis estratégico, gerencial, de conhecimento e operacional.

Em termos corporativos, segundo Stair; Reynolds (2002), os sistemas de informação mais comuns são: de processamento de transações e comércio eletrônico, de informações gerenciais, de suporte à decisão e de inteligência artificial. Estes últimos, explicam os autores, são sistemas de computador que assumem características da inteligência humana.

Laudon; Laudon (2004) dizem que as organizações utilizam a inteligência artificial com o objetivo de capturar conhecimento individual e coletivo, para então codificá-lo e promover a ampliação da sua base de conhecimento.

A inteligência artificial, conforme Stair; Reynolds (2002), é usada para descrever os computadores que possuem a capacidade de imitar as funções do cérebro humano. Preocupa-se com o desenvolvimento de máquinas com um comportamento inteligente, que possuam as características seguintes: aprender com a experiência e aplicar o conhecimento adquirido; lidar com situações complexas; resolver problemas quando informações importantes são perdidas; determinar o que é importante; reagir, rápida e adequadamente a uma nova situação; interpretar imagens visuais; processar e manipular símbolos; ser criativo e imaginativo e, finalmente, usar a heurística.

Analogamente, Laudon; Laudon (2004, p. 338) explicam que:

Inteligência artificial é o esforço para desenvolver sistemas (*hardware* e *software*) que se comportem como seres humanos”. Estes sistemas seriam capazes de aprender linguagens naturais, realizar tarefas físicas coordenadas (robótica), utilizar um instrumento que informe seu comportamento físico e linguagem (sistemas de percepção visual e oral) e emular a perícia e o processo de decisão humanos (sistemas especialistas). Eles também exibiriam lógica, raciocínio, intuição e qualidades de puro bom senso, que associamos com seres humanos.

De maneira mais ampla, Stair; Reynolds (2002, p. 342) colocam a inteligência artificial numa perspectiva em que os sistemas nela baseados “incluem as pessoas, os procedimentos, o *hardware*, o *software*, os dados e o conhecimento necessário para desenvolver sistemas e máquinas que demonstrem características de inteligência”. Os autores argumentam ainda que a inteligência artificial inclui várias áreas especializadas em seu campo, dentre as quais encontram-se os sistemas especialistas.

Os sistemas especialistas, para Dalfovo; Amorim (2000), são um tipo de sistema de inteligência artificial, que foram criados para solucionar problemas em determinadas áreas de interesse específico, nos quais o conhecimento utilizado é fornecido por profissionais especializados na referida área de interesse.

Corroborando, Stair; Reynolds (2002) dizem que os sistemas especialistas agem ou se comportam como especialistas humanos num campo em particular, tendo sido desenvolvidos para diagnosticar problemas, prever eventos futuros, explorar novas oportunidades de negócios, aumentar a lucratividade geral, reduzir os custos, fornecer serviços de maior qualidade para os clientes e consumidores, por exemplo.

Laudon; Laudon (2004) argumentam que as empresas buscam a inteligência artificial pelo fato de possibilitar a armazenagem de informações sob a forma de memória organizacional, ter um mecanismo que não esteja sujeito à fadiga humana e preocupação, eliminar tarefas rotineiras e enfadonhas, bem como aprimorar a base de conhecimento da organização, gerando solução para problemas específicos e complexos para a análise humana em um curto espaço de tempo.

Os sistemas especialistas capturam o conhecimento de especialistas individuais, que em conjunto constituem o conhecimento da organização. Diante disso, percebe-se a necessidade da existência de alguma técnica ou ferramenta que seja capaz de capturar e armazenar todo o conhecimento coletivo que é adquirido e desenvolvido durante os anos de existência de uma organização. O Raciocínio Baseado em Casos (RBC) apresenta-se como uma técnica capaz de atender a essa necessidade.

6 RACIOCÍNIO BASEADO EM CASOS

O Raciocínio Baseado em Casos (RBC) é uma técnica derivada da inteligência artificial e, como tal, simula a inteligência humana para resolver problemas. Agindo como seres humanos que se lembram de situações passadas ao procurar solução ou explicação para determinado problema, o RBC busca soluções de casos já resolvidos anteriormente para a resolução de um novo.

Conforme Abel (1996), os precursores do estudo sobre RBC foram Schank e Abelson, cujos trabalhos foram desenvolvidos no começo da década de 80. Naquela época, Schank e Abelson propuseram que o conhecimento geral sobre uma determinada situação é registrado na forma de *scripts*, que descrevem seqüências de passos ou etapas, que permitem antecipar como os acontecimentos devem suceder-se e realizar conclusões a partir dessa expectativa.

O RBC funciona a partir da lógica que os problemas a serem resolvidos tendem a ser recorrentes e repetir-se com pequenas alterações em relação a sua versão original (DALFOVO; AMORIM, 2000).

Analogamente, Abel (1996) diz que o princípio básico no qual se fundamentam os sistemas RBC é o armazenamento organizado de problemas com suas soluções e utilização para resolver problemas semelhantes aos já resolvidos.

O RBC representa então, segundo Laudon; Laudon (2004), o conhecimento como um banco de dados de casos passados e suas soluções.

Dalfovo; Amorim (2000) afirmam que o RBC tem como tarefa a construção de uma solução para um novo problema, usando casos passados. Segundo eles, a solução de um problema

novo está na recuperação de um ou mais casos passados por meio da recordação de experiências passadas similares, havendo a necessidade de técnicas e métodos para armazenar e recuperar os casos quando estes servirem de modelo para o novo problema.

De acordo com Laudon; Laudon (2004, p.343), no raciocínio baseado em casos (RBC, ou case-based reasoning – CBR), descrições de experiências passadas feitas por especialistas humanos, representadas como casos, são armazenadas em um banco de dados para consulta posterior, quando o usuário encontrar um novo caso com parâmetros semelhantes. Laudon; Laudon (2004) ainda dizem que o sistema RBC usa um processo de seis estágios para gerar soluções para os novos problemas encontrados pelo usuário, os quais podem ser visualizados na Figura 1, a seguir:

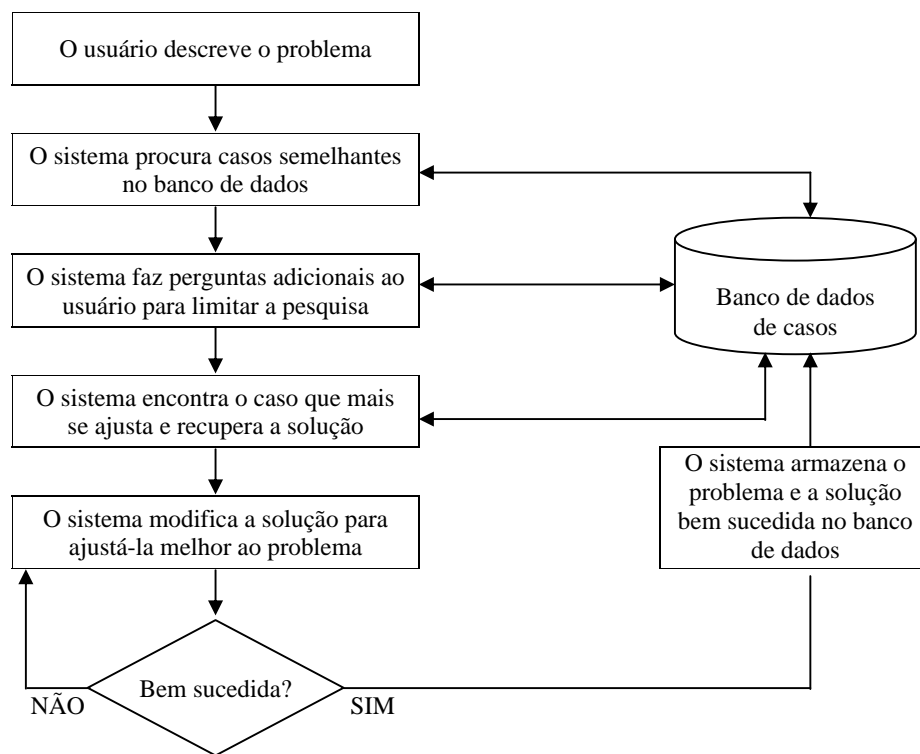


Figura 1: Funcionamento do Raciocínio Baseado em Casos

Fonte: Laudon; Laudon (2004, p. 344)

A Figura 1, acima, demonstra que o RBC mantém uma base de casos, a qual é acessada pelo usuário a partir do momento em que ele descreve um problema e que o sistema passa a procurar casos semelhantes na referida base. Para a procura de casos o sistema formula perguntas a serem respondidas pelo usuário, limitando o tamanho da pesquisa. Assim que encontra um caso semelhante, o sistema recupera a solução do mesmo e a modifica para ajustá-la melhor ao novo problema. A solução ajustada é, então, aplicada ao novo problema e se for bem sucedida é armazenada ao banco de dados, de onde poderá ser acessada quando o usuário se deparar, futuramente, com um problema parecido. Isso posto, pode-se inferir que o RBC representa o conhecimento como um banco de dados de

casos passados e suas soluções. Assim, pode ser utilizado em uma empresa de consultoria para armazenar soluções encontradas nas consultorias realizadas, proporcionando uma melhor gestão do conhecimento da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES DE ORDEM METODOLÓGICA

Este estudo teórico tratou-se de uma abordagem qualitativa, do tipo exploratória, e visou apresentar um relato sobre como a utilização do Raciocínio Baseado em Casos (RBC) pode facilitar a gestão do conhecimento em empresas de consultoria, no que se refere à elaboração de planos de negócios.

Para tanto, realizou-se o levantamento bibliográfico como suporte da revisão de literatura sobre o tema, cujas referências bibliográficas serviram de base para o estudo, culminando nas considerações finais posteriormente apresentadas.

Não obstante, acredita-se que tal desenvolvimento poderá trazer conseqüências positivas de ordem estritamente prática, uma vez que a gestão eficaz das empresas depende, dentre outros fatores, de como o conhecimento de seus especialistas transformam-se em conhecimento das próprias organizações.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste artigo, destacou-se a relevância da utilização do Raciocínio Baseado em Casos (RBC) como uma técnica que utiliza a inteligência artificial, simulando a inteligência humana, na busca de uma melhor gestão do conhecimento das organizações.

Considerando-se que a realidade globalizante, imposta pela internacionalização das economias, tem levado as empresas a redefinir estratégias organizacionais para continuarem competitivas, surge a necessidade da utilização de técnicas ou ferramentas que auxiliem na consecução de atividades, de forma a agilizar os processos e reduzir seus custos.

Da mesma forma, a abertura de mercados, a acirrada competição e o forte contexto de mudança organizacional tem levado os gestores a pensar e desenvolver novos empreendimentos, bem como repensar seus negócios a fim de elaborar estratégias que propiciem vantagem competitiva para a sua organização.

Aumenta, assim, a demanda de trabalhos para as empresas de consultorias especializadas no desenvolvimento de planos de negócios, as quais têm papel relevante nesse contexto por proporcionar alternativas viáveis para a busca do sucesso de seus clientes.

Nesse sentido, visando atender à grande demanda existente, as empresas de consultoria também precisam encontrar meios para se organizar, otimizar suas horas de trabalho e reduzir seus custos.

Os resultados desse estudo revelam o RBC como alternativa para essas empresas, auxiliando para que erros passados não se repitam no futuro e para a racionalização das atividades, no tocante ao processo de organização, ao buscar em casos passados a solução para os problemas diagnosticados nas empresas consultadas.

Quanto à elaboração de planos de negócios, o RBC busca casos de sucesso e insucesso em sua base de casos e informa quais medidas são mais adequadas para cada item analisado e quais delas devem ser evitadas por não terem trazido resultados positivos no passado ou por terem impactado negativamente o futuro do empreendimento concebido na época.

Ao facilitar a consecução das atividades de elaboração de planos de negócios, o RBC propicia a redução de despesas e o aumento de receitas, pois reduz as horas necessárias para a conclusão de cada trabalho de consultoria, o que possibilita a ampliação do número de clientes atendidos em um determinado período.

Assim, vale ressaltar a atenção que deve ser dispensada pelas empresas de consultoria para o

RBC como ferramenta de gestão do conhecimento na elaboração de planos de negócios, já que esta ferramenta pode gerar, na prática, conseqüências benéficas para a prestação de serviços à sua clientela, haja vista que facilitará e agilizará o processo operacional, bem como o nível de eficiência de atendimento das demandas surgidas.

Espera-se que a realização deste estudo, apesar de suas limitações, possa contribuir efetivamente para a gestão do conhecimento em empresas de consultoria especializadas na elaboração de planos de negócios, de forma a conduzir o desenvolvimento de planejamentos organizacionais, constituindo-se como um estímulo para futuras pesquisas nesta área. Sugere-se que os possíveis futuros estudos sejam direcionados à questões específicas, de forma a analisar separadamente cada benefício proporcionado para as empresas de consultoria que utilizam o RBC como técnica de gestão do seu conhecimento organizacional, possibilitando a mensuração dos resultados alcançados pela organização, bem como o nível de eficiência obtido com a utilização do RBC.

REFERÊNCIAS

- ABEL, Mara. **Um estudo sobre raciocínio baseado em casos**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.
- ARAÚJO, Eduardo Borba. **Entrepreneurship e intrapreneurship**: uma trajetória literária de 1979 a 1988. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 28, n. 4, p. 67-76, out./dez. 1988.
- BENEDETTI, Maurício Henrique; CARVALHO, Carlos Soares de; DAROS, Jéssica de Oliveira. **O empreendedor e o empreendedorismo**: possíveis relações entre as necessidades pessoais e a consolidação do negócio. In Caderno de Resumos do IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (IV EGEPE). Curitiba: LB Graf, 2005, 15 17 de maio de 2005.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.
- BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHIAVENTATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DALFOVO, Oscar; AMORIM, Sammy Newton. **Quem tem informação é mais competitivo**: o uso da informação pelos administradores e empreendedores que obtêm vantagem competitiva. Blumenau: Acadêmica, 2000.
- DALFOVO, Oscar. **Sistemas de informação**: estudos e casos. Blumenau: Acadêmica, 2004.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA8
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 14. ed. São Paulo: Cultura, 1999(a).

_____. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999(b).

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2001.

_____. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1988.

FILION, Louis Jacques. In: DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! e agora?** plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Executive Report**. São Paulo, 2000, 2001, 2002.

GONÇALVES, Álvaro. **Plano de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1999.

HALLORAN, James W. **Por que os empreendedores falham**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HEINZMANN, Clara Ermelinda; FISCHBORN, Marci Lucia Nicodem; HOELTGEBAUM, Marianne. **Plano e viabilidade de negócios**: uma análise do conselho da mulher empreendedora o município de Medianeira. In: Revista de Ciências Empresariais da UNPAR. Umuarama. UNIPAR, 2003, v. 4, n. 2, jul./dez.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HONESKO, Astrid. **Empreendedorismo em bibliotecas universitárias**: um estudo do cenário paranaense. 2001. 123 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação. Departamento de Ciência e Gestão da Informação – Faculdade de Biblioteconomia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2001.

HSM Management. **A gesta do conhecimento na prática**. São Paulo, v. 8, n. 42, p. 53-61, jan./fev. 2004. Disponível em <http://www.paradigma.com.br/leiamais/leiamais0009/view>.

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

Acesso em 27.jul. 2006.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MEU PRÓPRIO NEGÓCIO. Ano 2. nº 14. São Paulo: Editora On Line, [2005]. 66p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **The theory of economic development**. New York: Harvard University Press, 1934.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio A Micro e Pequena Empresa. **Aprender a empreender**. 3. ed. Brasília: Alternativa Laser Serviços, 2001.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: principais resultados (IBGE / CEMPRE)**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mpe_números/sub_principais_est.asp>. Acesso em: 25 jul. 2005.

SERVA, Maurício; ANDION, Carolina. **Teoria das organizações e a nova sociologia econômica: um diálogo interdisciplinar**. In: Revista de Administração de Empresas (RAE). Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, v. 46, n. 2, p. 10-21, abr/jun. 2006.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial!** Disponível em: <http://www.gestaoct.org.br/forum_municipal/apresent/terra/terra_gest_conh_grand_des_nac.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2006.