

Aprendendo com Estudos de Casos



Prof. Roberto Fava Scare
rfava@usp.br



Aprendendo com Estudos de Caso





What is a 'case'?

- A case is a scenario that gives you the opportunity to identify problems and recommend a course of action in a business situation.
- The case may be real or fictional, but will usually represent a complex situation with no ready solutions.



What is your role as an analyst?

- In analyzing a case your task is to:
 - identify the problem(s) in the situation presented in the scenario
 - analyze the key issues within the context of the theory presented in your course
 - develop and compare alternative solutions to the problems
 - consider the advantages and disadvantages of various possible solutions
 - select the best solution and make recommendations for action
 - write up your case analysis in appropriate case analysis report format.



Cases in Companies

- Case analyses are often used in employment interviews to assess:
 - how you think
 - how you structure problems
 - your ability to
 - conceptualise,
 - draw clarity from ambiguity,
 - form views,
 - make recommendations.

O Processo de Tomada de Decisão nos Estudos de Caso de Marketing (ECM)





O Processo de Tomada de Decisão nos Estudos de Caso de Marketing (ECM)

O que é?

- Processo sistemático de Tomada de Decisão, aplicado aos Estudos de Caso de Marketing

O que eu ganho com isso?

- Pensamento Estratégico
- Capacidade Analítica e de Julgamento
- Habilidades interpessoais, incluindo:
 - Capacidade de **OUVIR**, questionar e lidar com conflitos.

Maior probabilidade de se encontrar a melhor solução para o problema



O Processo de Tomada de Decisão nos Estudos de Caso de Marketing (ECM)

✓ Processo de 6 etapas

D	Definição do problema
E	Enumeração dos elementos de decisão
C	Consideração das informações relevantes
I	Identificação da melhor alternativa
D	Desenvolvimento de um plano para implementação
A	Avaliação da decisão e do processo de decisão



Definição do Problema

Em Marketing, uma boa definição de problema gera um quadro com:

- Objetivos para o Decisor
- Identificação das Restrições
- Medida de Desempenho

Exemplo

- A empresa X tem posicionamento focado em **qualidade e marca diferenciada**, enfrenta **ataques de preço da concorrência**, está **perdendo market share** e consequentemente, teve seu **orçamento de comunicação** diminuído. Qual é a definição do Problema?



Definição do Problema

Qual é o ponto-central? A x B

“Devemos baixar o preço?”

“Como manter nossa imagem de marca e recuperar *market share*, num cenário de restrição de investimentos de comunicação?”



Enumeração dos elementos de decisão

Alternativas e cursos de ação

- Controláveis
 - Estratégia
 - Marketing Mix

Incertezas no ambiente competitivo

- Incontroláveis
- PEST, ações de competidores, tamanho de mercado, hábitos de consumo, etc.

Os estudo de caso permitem relacionar as alternativas perante às diversas incertezas. Esses elementos DEVEM ser utilizados no processo de tomada de decisão.



Consideração das informações relevantes



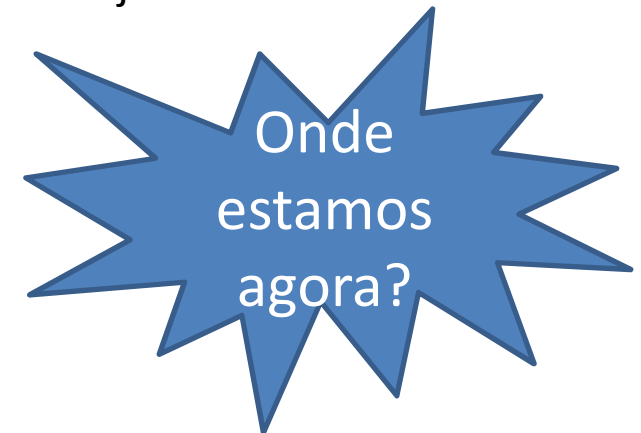
Informação relevante pode abranger:

- Características da indústria, consumidores ou ambiente competitivo
- Características da organização: forças e posição competitiva
- Características intrínsecas das próprias alternativas

Dicas para resolução dos ECMs

- Evite considerar TUDO apresentado no caso: informações podem ser conflitantes.
- Construa informações: misturar informações podem auxiliar. Exemplo: calcular o *break-even point*, a partir dos dados brutos da empresa

Objetivo Final da 3ª Fase



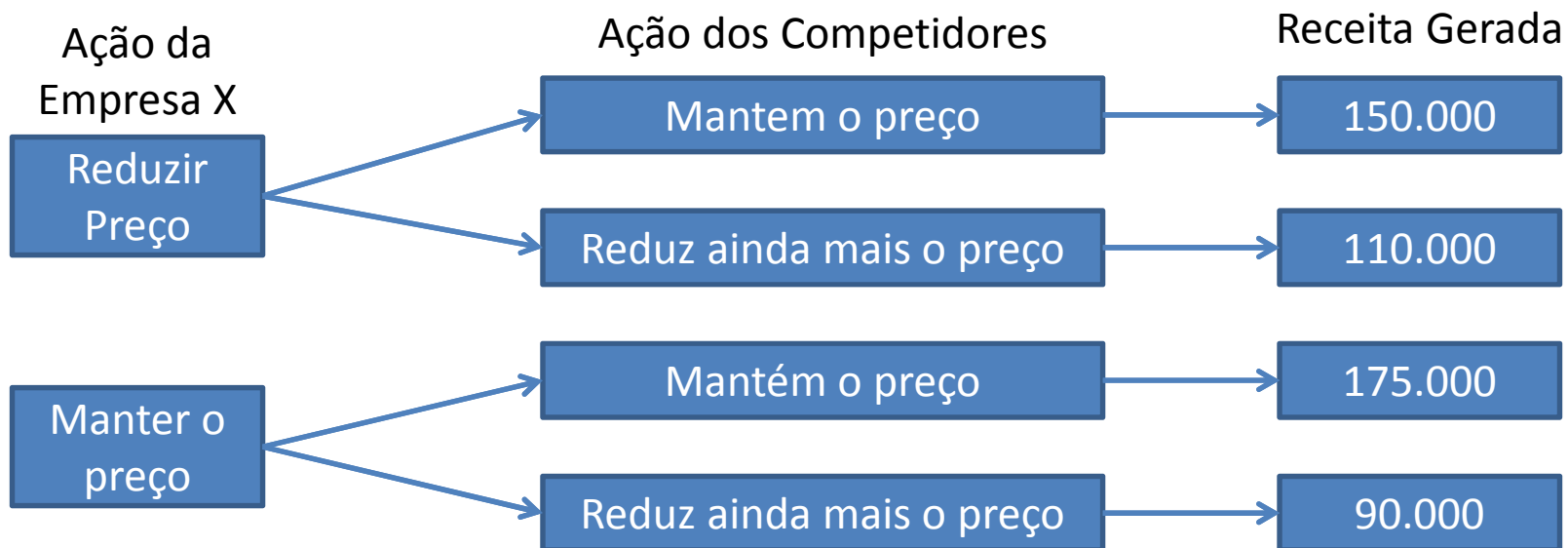


Identificação da melhor alternativa

Seleção de um curso de ação não é uma mera decisão entre A ou B

- Ferramentas: árvore de decisão, matriz de payoff, cálculo do valor monetário esperado, assimetria de informações, etc.

Exemplo de Árvore de Decisão do Exemplo da Empresa X





Desenvolvimento de um plano para implementação



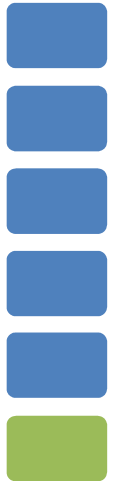
A seleção de um curso de ação deve ser seguida pelo desenvolvimento de um plano para sua implementação.

- Exemplo: Se o lançamento do produto é recomendado, deve-se considerar quantos recursos de gestão, financeiros, operacionais serão alocados nessa alternativa. Timing é crucial.
- Formulação e Implementação de Estratégia não são necessariamente processos sequenciais
 - Give and Take
 - “O que pode ser pensado por ser feito”



Avaliação da decisão e do processo de decisão

- Uma decisão foi tomada?
- A decisão foi apropriada, graças a situação identificada no caso estudado?



Eu defini o problema adequadamente?

Identifiquei as alternativas e incertezas? Fui realista?

Considereei toda informação relevante no caso?

Recomendei o curso de ação adequado?

Considereei como a minha recomendação pode ser implementada?

Questões para Análise da Situação





What do you need to do to understand the situation?

- Your first task is to understand the scenario you are given. When you read the scenario you should identify the facts of the case. The following questions can guide you in doing this.
 - What is the mission of the organisation?
 - Who are the "stakeholders" within the organisation?
 - Who are the "stakeholders" or target groups outside the organisation?
 - What is the formal decision making process in the organisation?
 - What are the informal decision making processes in the organisation?
 - What is the process of production or service delivery?
 - Who are the competitors?
 - What external factors impact on the organisation?
 - What is the major problem?
 - What are subsequent problems and implications?
 - What is the role of management in relation to the problem?
 - What is the role of production/service providers in relation to the problem?



What are the steps in identifying the core problems?

- As you identify the facts of the case you will begin to think about the problems and to decide which problems are core problems. In doing this you will need to distinguish between symptoms of the major problems and the major problems themselves
- distinguish between immediate and longer term problems find evidence to support your decision about what you believe to be the core problems.



What are the steps in analyzing the issues?

- As you identify the core problem(s) you will begin to analyse the issues underlying these problems. The following steps assist with this.
 - Identify any bias in the way the case is described.
 - Classify the factors that influence the problem as internal or external to the organisation.
 - Reflect on theoretical principles from your course that might explain aspects of the case.
 - Apply analytical models from your course to further illuminate the situation.
 - Identify the decisions that need to be made.
 - Identify strategic issues.
 - Identify risk factors.
 - Identify historical precedents.



What are the steps in exploring alternative solutions?

- As you are analyzing the issues you will begin to think about alternative solutions. You should:
 - consider individual and organizational levels
 - consider the long and the short term
 - define the alternative possible solutions
 - compare the alternative solutions in regard to
 - theoretical grounding,
 - strengths and weaknesses,
 - risk factors.



How do you choose the best solution?

- As you explore the alternative solutions you will begin to decide on the best solution for the organisation in solving its problems. It is important at this stage to provide a justification for the solution you choose.



What are the steps in making a recommendation?

- When you have decided on the best solution you will be able to make a recommendation or recommendations.
- At this stage you should do the following:
 - Express your recommendation(s) precisely.
 - Ensure that your recommendations are complementary.
 - Ensure that it is feasible to implement the recommendations.



What makes a good case analysis?

- A good case analysis:
 - clearly identifies the core problem(s)
 - provides a justification for the choice of core problem(s)
 - analyses the issues underlying the problem in terms of the relevant theory
 - uses appropriate terminology
 - justifies the alternative solutions in terms of appropriate theory
 - justifies the choice of the best solution
 - presents feasible and complementary recommendations for implementing the best solution
 - is presented in appropriate report format.



Is there a best answer for a case analysis?

- It is important to remember that there is no one correct answer to any case analysis.
- As in real life, there is more than one way to interpret a case and solve problems, so there is no single answer.
- The approaches, interpretations and recommendations of different students will probably vary considerably.
- This provides a useful opportunity to compare and discuss different analyses and alternative solutions, which is a common practice in real life before finally recommending one solution.

Elaboração e apresentação de um estudo de caso





Abordagem do Caso

- Procure se familiarizar com o caso e o contexto do mesmo;
- Faça uma leitura para conhecer o caso e só então parta uma leitura analítica;
- Identifique as questões chave;
- Julgue criticamente as informações dadas (qualitativas e quantitativas);
- Leve em consideração a simultaneidade dos aspectos tratados;



Abordagem do Caso

- Tome nota dos seus *insights* para fazer a posterior articulação dos mesmos em um argumento de análise;
- Lembre-se:
 - Não tenha pressa em concluir a análise
 - Entenda o contexto antes de analisar os números
 - Não aceite suposições como fatos

	Questões para investigação
Natureza da indústria, mercado e comportamento do comprador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a natureza estrutura, da orientação e do desempenho da indústria? 2. Quem são os concorrentes e quais suas forças e fraquezas? 3. Como é o processo de compra na indústria ou no mercado? 4. O mercado pode ser segmentado? Como? Os segmentos podem ser quantificados? 5. Quais são os pré-requisitos para competir na indústria?
A organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a missão da organização, seus objetivos e competências distintivas? 2. Qual a sua oferta ao mercado? Como pode ser caracterizado o desempenho passado e presente dela? Qual o seu potencial? 3. Em qual situação o administrador e/ou a organização se encontra? 4. Quais fatores tem contribuído para a situação atual?
Um plano de ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que ações estão disponíveis para a organização? 2. Quais os custos e benefícios do(s) curso(s) de ação em termos quantitativos e qualitativos? 3. Há uma disparidade entre o que a organização quer fazer, deveria fazer, pode fazer ou tem que fazer?
Resultados esperados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quem será o comprador e qual será o “trade” e a resposta competitiva para cada curso de ação? 2. Como cada curso de ação irá satisfazer o comprador, o “trade” e os objetivos da organização? 3. Qual o potencial de lucratividade de cada curso de ação? 4. Essa ação vai aumentar ou reduzir a capacidade da organização de competir no futuro?



Formulação do Estudo de Caso

- **Natureza da indústria, mercado e comportamento do comprador:**
 - compreensão da estrutura, da dinâmica e dos atores do ambiente no qual a organização está inserida;
- **A organização:**
 - entender a organização como uma entidade complexa com fatores físicos e humanos, com objetivos específicos, e que cujo desempenho, forças e fraquezas se articulam com o contexto, não são fatores isolados.



Formulação do Estudo de Caso

- **Um plano de ação:**
 - Mesmo a partir de uma análise adequada da situação atual, há uma miríade ações que podem ser tomadas, mas é preciso determinar quais delas realisticamente em conjunto são as melhores dados os objetivos da organização.
- **Resultados esperados:**
 - Mensurar os resultados prováveis não deve ser apenas um meio de validar as escolhas feitas, deve ser em si um meio de avaliar qual é a melhor alternativa.



Estudos de Caso em Grupo

- Nem sempre a escolha dos integrantes baseada na amizade é a melhor escolha;
- Procure equilibrar o grupo com uma variedade de habilidades e pontos de vista;
- Escolha pessoas comprometidas e confiáveis;
- Fique atento ao *groupthink*, pois isso pode limitar o desempenho do grupo.



Comunicação no Estudo de Caso

- **Discussão em Sala:**
 - Prepare-se muito bem, traga o caso analisado, traga as anotações dos *insights* ocorridos durante a análise que suportam a sua posição;
 - A discussão é um processo de mão dupla, tão importante quanto se expressar, é ouvir e estimular que os outros o façam;
 - Em geral, as discussões devem seguir o roteiro do Quadro de Estudo;
 - Após a discussão, reflita e faça um sumário da sua análise revisada com o que a discussão acrescentou.



Comunicação no Estudo de Caso

- **Apresentação Oral:**
 - Delineie primeiro os problemas-chave e as opções/estratégias relacionadas a eles, depois apresente a sua análise da organização e da indústria e por fim se aprofunde nas recomendações e justificativas das mesmas;
 - A plateia não deve ser passiva, deve representar um comitê crítico;
 - Os slides são apenas um ajuda, não substituem a apresentação;
 - Numerosos slides não escondem uma apresentação superficial.



Comunicação no Estudo de Caso

- **Relatório Escrito:**

- Recomenda-se seguir uma estrutura semelhante a apresentação oral, mas com mais ênfase na etapa de análise da organização e da indústria.
- Deve-se ser cuidadoso ao se expressar já que não contexto para dirimir dúvidas;
- Seja coeso, claro, gramaticalmente correto e visualmente agradável;



Comunicação no Estudo de Caso

- **Recomendação Geral:**
 - Não deve apresentar detalhadamente dados e informações, o objetivo da análise do caso é investigar cursos de ação possíveis, identificar o curso de ação mais adequado e fornecer a interpretação dos fatos, quantitativa e qualitativa, que embasam suas ideias.