

Como analisar um estudo de caso

Guia prático: como analisar um estudo de caso

A sétima edição de *Sistemas de informação gerenciais* oferece uma série de estudos de caso para você analisar. Cada um traz, também, perguntas para ajudá-lo a entender e a analisar o caso. É possível, porém, que você depare com outros estudos de caso sem perguntas auxiliares. Este guia prático apresenta uma estrutura passo a passo para ajudá-lo a analisar tais casos, assim como os estudos de caso deste livro. Saber analisar um caso vai ajudá-lo a enfrentar praticamente todos os problemas de uma empresa.

Um estudo de caso ajuda no aprendizado, pois insere os alunos num cenário empresarial do mundo real, em que eles podem agir como solucionadores de problema e tomadores de decisão. O caso apresenta fatos de uma organização em particular. Os alunos são levados a analisar o caso concentrando-se nos fatos mais importantes e usando essa informação para determinar as oportunidades e os problemas com que a organização depara. Os alunos devem, então, propor medidas alternativas para lidar com os problemas que identificaram.

Uma análise de estudo de caso não deve meramente resumir o caso. Ela precisa identificar questões e problemas-chave, propor e avaliar medidas alternativas e extrair conclusões apropriadas. A análise de estudo de caso pode ser fragmentada nos seguintes passos:

1. Identificar os fatos mais importantes relacionados ao caso.
2. Identificar a questão ou questões-chave.
3. Especificar medidas alternativas.
4. Avaliar cada medida.
5. Recomendar a melhor medida.

Vamos examinar cada um desses passos.

1. *Identificar os fatos mais importantes relacionados ao caso.*

Leia o caso várias vezes para se familiarizar com as informações nele contidas. Preste atenção às informações constantes de todos os números, tabelas ou apresentações que o acompanham. Muitos cenários de casos, assim como os da vida real, apresentam uma grande quantidade de informações detalhadas. Alguns desses fatos são mais relevantes do que outros para a identificação do problema. Podemos considerar os fatos e os números do caso como verdadeiros, mas as afirmações, os julgamentos ou as decisões feitas por pessoas devem ser questionados. Sublinhe e depois enumere os fatos e os números mais importantes, que poderão ajudá-lo a definir o problema ou questão principal. Se números ou fatos importantes não estiverem disponíveis, você pode formular hipóteses, mas essas hipóteses precisam ser razoáveis, de acordo com a situação. A 'exatidão' de suas conclusões pode depender das hipóteses que você formula.

2. *Identificar a questão ou questões-chave.*

Use os fatos fornecidos pelo caso para identificar a questão ou questões-chave que a empresa em estudo está enfrentando. Muitos casos apresentam múltiplas questões ou problemas. Identifique as mais importantes e separe-as de questões triviais. Defina o principal problema ou desafio que a empresa enfrenta. Você deve ser capaz de descrever esse problema ou desafio em uma ou duas frases. Deve ser capaz, também, de explicar como ele afeta a estratégia ou o desempenho da organização.

Você precisará explicar por que o problema ocorreu. Esse problema ou desafio que a empresa está enfrentando decorre de alterações no ambiente, de novas oportunidades, de uma participação de mercado em declínio ou de processos de negócio internos ou externos ineficientes? No caso de problemas relacionados a sistemas de informação, você deve prestar atenção especial ao papel da tecnologia, bem como ao comportamento da organização e seus gestores.

No mundo dos negócios, problemas relacionados a sistemas de informação normalmente apresentam uma combinação de aspectos gerenciais, tecnológicos e organizacionais. Quando identificar o problema ou questão-chave, pergunte-se de qual tipo de problema se trata: é um problema gerencial, tecnológico ou organizacional, ou ainda uma combinação dos três tipos? Quais fatores gerenciais, organizacionais e tecnológicos contribuíram para o problema?

- Para determinar se um problema se origina de fatores gerenciais, verifique se os gerentes estão exercendo a liderança apropriada sobre a organização e monitorando o desempenho organizacional. Verifique também a natureza da tomada de decisão gerencial: os gerentes têm informações suficientes para desempenhar seu papel, ou não conseguem tirar proveito das informações disponíveis?
- Para determinar se um problema se origina de fatores tecnológicos, examine todos os

aspectos relacionados à infra-estrutura de tecnologia de informação da organização: sua infra-estrutura de hardware, software, redes de telecomunicações e seu gerenciamento de dados em bancos de dados ou arquivos tradicionais. Considere também se existem ativos organizacionais e gerenciamento adequado para usar essa tecnologia com eficiência.

- Para determinar o papel de fatores organizacionais, examine todos os aspectos relacionados à estrutura da organização, sua cultura, processos de negócios, grupos de trabalho, divisões de grupos de interesse, relacionamentos com outras organizações, bem como o impacto de mudanças no ambiente externo — mudanças na legislação, nas condições econômicas ou na atitude de concorrentes, consumidores e fornecedores.

Você terá de decidir quais desses fatores — ou combinação de fatores — é mais importante para explicar a ocorrência do problema.

3. Especificar medidas alternativas.

Enumere as medidas que a empresa pode tomar para solucionar seu problema ou enfrentar o desafio com o qual depara. No caso de problemas relacionados a sistemas de informação, essas alternativas exigem um novo sistema de informação ou a modificação de um sistema existente? São necessárias novas tecnologias, processos de negócios, estruturas organizacionais ou atitudes gerenciais? Quais mudanças nos processos organizacionais podem ser necessários para cada alternativa? Qual política gerencial será necessária para implantar cada alternativa?

Lembre que existe uma diferença entre o que uma organização 'deveria fazer' e o que ela realmente 'pode fazer'. Algumas soluções são caras demais ou operacionalmente difíceis de implantar, e você deve evitar soluções que estejam além dos recursos da organização. Identifique as restrições que limitam as soluções disponíveis. Quais alternativas são exequíveis, dadas essas restrições?

4. Avaliar cada medida.

Avalie cada alternativa usando os fatos e as questões que você identificou anteriormente, dadas as condições e informações disponíveis. Identifique os custos e os benefícios de cada alternativa. Pergunte-se: "Qual seria o resultado provável dessa medida?" Defina os riscos, assim como as recompensas associadas a cada medida. Sua recomendação é factível sob o ponto de vista técnico, operacional e financeiro?

5. Recomendar a melhor medida.

Defina sua escolha quanto à melhor medida e explique em detalhes por que você tomou essa decisão. Você também pode explicar por que outras alternativas foram rejeitadas. Sua recomendação final deve fluir logicamente do resto da análise e especificar claramente em quais hipóteses a conclusão se fundamenta. Em geral não existe uma única resposta 'correta', e cada opção tende a apresentar riscos e recompensas.