

## **Projeto “alunos escrevem um caso”: o relato de experimento pedagógico com alunos de graduação em administração**

Autoria: Maria Luisa de Siqueira Campos, Tânia Maria Vidigal Limeira

O objetivo deste artigo é descrever uma experiência feita com alunos do 6º semestre da graduação em Administração de uma faculdade brasileira. A turma, com cerca de 45 alunos, foi dividida em 8 grupos de quatro a cinco integrantes, os quais tiveram o desafio de elaborar um caso ao longo do semestre letivo.

Pode-se dizer que a elaboração de um caso é uma tarefa que pode auxiliar no desenvolvimento de capacidades centrais para todo administrador, como as habilidades de análise e raciocínio crítico e expressão escrita.

Trata-se de uma experiência interessante, uma vez que, devido às dificuldades do processo de elaboração de casos, a realização desta atividade rica em aprendizados tem estado quase que restrita a professores e alunos de pós-graduação.

Tendo como base a metodologia de elaboração de casos adotada pela Richard Ivey School of Business (2ª maior produtora mundial de casos) foi desenvolvida e aplicada uma sistemática de trabalho que resultou no desenvolvimento de várias competências de grande importância para os alunos e em cinco trabalhos com qualidade suficiente para serem publicados e utilizados em sala de aula.

### **O método do caso**

Os conceitos de caso e método do caso foram definidos por vários autores. Entretanto, tais definições não são fundamentalmente diferentes, uma vez que suas idéias centrais foram definidas de maneira muito similar pelos principais estudiosos do tema.

Tanto para Erskine, Leenders and Mauffette-Leenders (1981), quanto para Christensen and Hansen (1987), caso é o relato de uma situação de negócios verdadeira e, em geral, envolve um problema que exige a tomada de decisões.

Já a definição de caso utilizada pela Universidade de York<sup>1</sup> considera que um caso possa se basear, também, em situações fictícias, inventadas pelo autor. Porém, encontrar este tipo de entendimento do conceito é uma exceção.

Na literatura parece haver um certo consenso de que, por mais interessante e criativa que possa ser a inteligência do elaborador de casos, é muito improvável que uma situação por ele inventada contenha todos os matizes e meandros que existem numa situação real de negócios. Apesar de um caso “inventado” também ter a sua função didática, ela é diferente da contribuição proveniente do uso de um caso real.

Quanto ao método do caso, para Erskine et al., trata-se da filosofia de ensino, na qual, pelo menos um caso é utilizado numa disciplina, independentemente do estilo de dar aulas do professor. Isto tem uma implicação bastante importante. Se o método do caso pode estar presente em uma única aula de uma disciplina, as demais podem ser dadas usando-se outras metodologias didáticas. Ou seja, o método do caso e as outras maneiras de se ensinar não são excludentes, podendo conviver e se complementar dentro da escola de administração.

Por outro lado, há autores como Merry, citado por Erskine et al., para os quais o método do caso somente se configura como tal se os casos forem utilizados de forma planejada,

em grande número e com a finalidade de desenvolver as habilidades práticas, analíticas e de tomada de decisão dos estudantes. Desta forma, para ele não se configuram como método do caso: a) a utilização de casos como material meramente ilustrativo, ou seja, quando o caso é dado unicamente para exemplificar um conceito ou teoria; b) a sua utilização para aplicação prática de conceitos anteriormente ensinados, isto é, quando o caso funciona quase como um exercício, não exigindo o uso de ferramentas de análise e de decisão; c) quando o caso se presta unicamente a servir de apoio para a realização de uma aula expositiva.

Neste trabalho o conceito de método do caso adotado é o proposto por Erskine et al.. A escolha se justifica uma vez que sua visão se aproxima da prática ao permitir que o método do caso abranja muitas maneiras diferentes de se dar aulas com casos. Exemplos destas variações são os role plays, os casos combinados com exercícios, os casos em outras mídias - como vídeo, CD-ROM e internet - e outros.

Partindo desta definição mais ampla é possível considerar numerosas e variadas experiências com a aplicação de casos como objeto de pesquisa sobre o processo de aprendizado em diferentes ambientes didáticos e com diferentes filosofias pedagógicas.

## **O caso e a aprendizagem de administração**

Historicamente, o ensino de Administração não tem sido foco de atenção para grande parte dos pesquisadores. É evidente que a didática sempre foi, e continuará sendo, um tema de interesse para a maior parte dos professores da área. Entretanto, pode-se observar que esta preocupação com a forma mais adequada de transmitir o conhecimento ao aluno parece ter refletido muito mais em ações práticas para se lidar com os desafios do dia-a-dia do que na produção de estudos científicos.

A este respeito, Boyatzis et al.(1994), em seu trabalho sobre a crise do sistema de MBA nos E.U.A., propõe que há uma oposição entre o professor cuja postura é focada no “aprender do aluno” e aquele que se concentra no “ensinar ao aluno”. Esta última postura tem no professor o centro da aula e é orientada para os “inputs” do processo de ensino. Sua origem está no próprio sistema acadêmico tradicional. Quase todos os professores foram alunos de professores focados “no ensinar ao aluno” durante a maior parte de sua vida estudantil. Por esta razão, como que por inércia, acabam replicando este modelo em suas aulas durante a maior parte de suas carreiras. Apesar de tenderem a começar suas carreiras entusiasmados com a postura do “aprender do aluno”, em função de uma diversidade de fatores, esta motivação se esvai. Então, a postura tradicional acaba sendo adotada, pois é alternativa com a qual se tem maior familiaridade.

Além disto, a maior parte dos próprios sistemas de avaliação institucional de docentes incentivam este processo, na medida em que enfocam muito mais a pesquisa do que o ensino e valorizam muito mais os estudos a respeito de áreas como estratégia, marketing ou finanças, do que aqueles sobre o ensino e a aprendizagem. Para a maior parte das instituições, e para cada docente, o aluno não é visto como cliente e, portanto, a questão pedagógica não precisa ser encarada pelo seu foco, que é o da aprendizagem. Além do que, este aluno é constantemente estimulado a ver no professor a figura do grande especialista e único responsável por transmitir a ele, que nada sabe, todos o seu conhecimento e sabedoria.

Por outro lado, a postura em que o professor focaliza o “aprender do aluno” pressupõe a existência de uma orientação para os resultados do processo de ensino. Para que isto ocorra, esta postura requer uma preocupação constante, tanto do professor, quanto do aluno, com

o que este último está efetivamente aprendendo. Isto significa que o professor deixa de acreditar que ensinar e aprender são sinônimos. Deixa de agir como se fosse o centro do processo de ensino, abdicando da comodidade e da conveniência de se colocar no controle dos “inputs” e da avaliação. Passa a perceber que o aluno é o centro do processo e, por isso, apesar de tudo que o educador faça ou diga, está no controle do que aprende, ou deixa de aprender.

Neste sentido, Paulo Freire argumenta que existem dois tipos de educação: a educação “bancária” e a “educação libertadora” (1979). Educar de forma “bancária” é tratar o aluno como se ele fosse uma conta bancária que nada sabe e que recebe passivamente os “depósitos” feitos por aqueles que se julgam sábios. Seu oposto é a educação libertadora, na qual o educador é um problematizador, um orientador-questionador, que refaz o seu saber através da interação com o saber de seus alunos; estes deixam de ser vistos como “dóceis receptáculos de informações, para se tornarem investigadores críticos que dialogam com o professor, agora, também, investigador crítico”.

Complementando este argumento, Lucarelli (1994) se aproxima dos objetivos básicos do método do caso ao sugerir que a didática deve mudar da prática repetitiva, na qual se ensina por meio da repetição de esquemas existentes a serem memorizados pelo aluno, para a prática inventiva, na qual o professor e o aluno estarão envolvidos na produção de algo novo, através da resolução intencional de um problema prático ou teórico.

Em alguns trabalhos podemos encontrar análises sobre o potencial de contribuição destas duas alternativas, para o aprendizado do aluno. Por exemplo, de acordo com Rangan (1996), o professor que costuma dar aulas expositivas sobre o caso e é bem sucedido, provavelmente, será considerado um excelente palestrante por seus alunos. Porém, eles não terão aprendido, realmente, nada significativo. O mesmo ocorre com os professores que costumam usar casos exclusivamente para que os seus alunos apliquem os conceitos dados na aula anterior ou, que costumam usar o caso como material ilustrativo. De acordo com Rangan, a única maneira de se utilizar o caso que leva à aprendizagem real é a que ele chama de “coreographing the case”.

A esse respeito, Erskine et al. (1981) introduziram a noção de que o método do caso funciona como um ciclo de atividades interligadas no qual o processo de elaboração do caso tem uma relação de interdependência com a atividade de se ensinar com casos que, por sua vez, também está interligada com o processo de aprendizado por meio de casos. Ou seja, não se produz um caso sem que se tenha em mente a sua utilização em determinada situação de classe e, também, no programa geral de um curso; e, não se ensina com casos sem que se tenha em mente a preocupação com a sua real contribuição para o aprendizado do aluno. Tal forma de pensar está focada na visão de que o método é uma forma sistematizada de dar aos casos uma probabilidade maior de contribuírem positivamente no processo de aprendizado do aluno. Neste sentido, esta visão é o suporte para a existência de uma série de materiais de apoio e cursos que permitem que alunos e professores tenham meios para atingir seus objetivos.

Outra contribuição importante de Erskine et al. (1981) foi a ampliação do foco dos trabalhos sobre a didática do método do caso para fora dos limites do que ocorre em classe e na preparação para a aula. Neste sentido, preocuparam-se em relacionar os resultados do que ocorre nestas duas dimensões com a infra-estrutura e com os processos da própria instituição de ensino. Entendem, também, que sucesso do método do caso depende da própria instituição, que pode:

- a) Providenciar um lay-out das salas de aula mais favorável ao acontecimento de aulas participativas, proporcionando um ambiente que facilite a discussão.
- b) Estimular que os professores busquem amarrar a aplicação de casos com a sequência do curso, evitando que aula com casos seja um evento isolado e sem sentido para o aluno.

- c) Garantir que haja um acervo de casos constantemente atualizado, que atenda ao volume demandado e que seja adequado aos programas das disciplinas.

Ou seja, o sucesso da aplicação do método de caso por um determinado professor não depende exclusivamente de suas habilidades didáticas, do caso em si, das características dos alunos e da dinâmica que existe entre o professor e a classe. Os fatores institucionais são, também, muito importantes.

Outro ponto interessante sobre a importância do uso de casos foi abordado por Raisinghani (2000), em seu artigo sobre a relação entre a administração do conhecimento no mundo dos negócios e o papel da escola. Neste artigo, ele parte de estudos de outros autores, como Drucker (1999), que defendem a idéia de que estamos em plena era do conhecimento. Era que é caracterizada pela existência de um mundo que muda muito rapidamente, pela enorme facilidade de comunicação entre pessoas e países e pela superabundância de informações e de tecnologias. Neste contexto, conhecimento é entendido como mais do que um simples conjunto de informações, pois requer que as mesmas sejam filtradas e correlacionadas pela inteligência do homem, produzindo teorias e soluções. Num mundo como este, argumenta Raisinghani, a escola pode contribuir em muito para a formação de administradores mais competentes, usando novas tecnologias como a internet e, sobretudo, por meio da adoção de novas atitudes pedagógicas, que privilegiem o professor enquanto agente proativo, que busca novas informações e conhecimentos e, enquanto promotor da quebra das barreiras departamentais ao aplicar recursos (como os casos) que permitam gerar o conhecimento por meio de uma abordagem multidisciplinar.

Uma análise da forma tradicional de ensino de administração nos EUA, e dos seus possíveis efeitos sobre a queda na qualidade dos administradores ao longo dos últimos trinta anos, levou Lynch (1999) a propor a adoção de uma nova metodologia de ensino. Partindo do estudo da história da administração, a sua proposta busca fazer com que os estudantes comecem a entender as relações de causa e efeito, os porquês dos princípios e teorias. Esta sua posição está calcada na comparação que fez entre o modelo de Adler (1988) e a realidade das escolas de administração americanas. Adler argumenta que a educação de qualidade envolve o ensino de três itens: a) o “o quê” (aquisição de conhecimento organizado), b) o “como” (aquisição de habilidades práticas e intelectuais) e c) o “por quê” (a avaliação e o entendimento de idéias fundamentais, valores e processos).

Em sua análise, Lynch consegue perceber que o ensino de administração naquele país está enfatizando o ensino do “o quê” (que pode ser ensinado através de aulas expositivas, exercícios e da leitura de livros texto tradicionais) e do “como” (que pode ser ensinado através de casos, simulações, estágios em empresas, etc.) e se esquecendo da importância de se privilegiar o ensino do “por quê”. Neste sentido, estariam ocorrendo perdas fundamentais, pois é o ensino do “por quê” que dá sentido ao “o quê” e ao “como”. É entendendo as relações de causa e efeito que o estudante se torna habilitado a analisar a fundo uma situação de negócios estando assim, apto a aplicar os conceitos existentes e a desenvolver novas técnicas e teorias para lidar com a realidade.

## **A produção de casos**

A atividade de elaboração de casos tem sido largamente desenvolvida e está bastante concentrada em escolas que utilizam maciçamente este tipo de material didático em seus programas, como é o caso da Harvard Business School e da Richard Ivey School of Business (1ª

e 2ª maiores produtoras de casos do mundo, respectivamente). Ambas produzem casos para seu consumo interno e para comercialização para outras instituições de ensino e empresas.

Desde que o método se consolidou como um dos recursos mais tradicionais do ensino de administração, várias outras escolas, associações e empresas estrangeiras já se dispuseram a desenvolver casos de maneira sistemática. Destas, algumas poucas, como a Darden School, consideram os retornos desta empreitada positivos e continuam a produzir um volume significativo de casos. Muitas delas, como é o caso de Stanford, acabaram desistindo da empreitada após algumas tentativas.

As razões para esta configuração se relacionam com os elevados custos de mão-de-obra acadêmica envolvida na produção de casos, com a baixa valorização da atividade no meio acadêmico, se comparada a atividades tradicionais de pesquisa e, na própria dificuldade de aplicação de sua metodologia de elaboração.

Com relação a este último item, pode-se dizer que o desenvolvimento de um caso é uma atividade que apresenta uma série de dificuldades práticas. É preciso que se desenvolva uma relação muito próxima com o universo empresarial, de maneira que a empresa retratada no caso concorde formalmente em ter uma passagem, geralmente problemática, de sua história, exposta ao público no texto do caso. Além disto, a estruturação do texto de um caso é muito diversa dos formatos geralmente encontrados em textos acadêmicos e trabalhos escolares de alunos de administração.

Isto se deve a particularidade do caso, que, por objetivar permitir que o aluno, durante a leitura, se sinta na posição do tomador de decisão, requer que seu elaborador funcione como se fosse uma “câmera fotográfica”, que capta todos os meandros relevantes da situação-problema nele retratada. Neste aspecto, a metodologia adotada para se escrever um caso é algo que se assemelha muito mais à metodologia adotada para se escrever um romance do que a se utiliza para escrever um relatório de pesquisa, de visita a uma empresa, um artigo, ou uma prova dissertativa.

Em função de todos estes fatores limitantes e dificuldades, a atividade de elaboração de casos tem sido caracteristicamente uma tarefa desempenhada exclusivamente por profissionais mais experientes e qualificados como professores, assistentes de pesquisa e alunos de pós-graduação.

## **A metodologia de elaboração de casos**

A metodologia de elaboração de casos tem sido aplicada, sem que haja variações significativas, por diversas escolas de negócios. Dentre aquelas que se preocuparam com a sua documentação e divulgação, destacam-se a Harvard Business School, com inúmeros artigos que a descrevem, e a Richard Ivey School of Business, que publicou o livro “Writing Cases”, de autoria de seus professores Michael R. Leenders, James A. Erskine e Louise A. Mauffette-Leenders. Uma vez que se buscou um texto mais simples e sistematizado, que facilitasse a compreensão por parte dos alunos, para esta experiência, optou-se por utilizar como referência o livro mencionado acima. A título de ilustração, vale mencionar que, de acordo com seus autores, a elaboração de um caso pode ser dividida em uma sequência de fases:

- a) Estabelecimento do contato com a empresa;
- b) Desenvolvimento da lista de temas de interesse e de questões para checagem de sua existência na empresa (case shopping list);

- c) Preparo e aplicação da 1ª entrevista;
- d) Escolha do foco do caso;
- e) Elaboração do(s) parágrafo(s) de abertura e estrutura de tópicos (Plano do Caso);
- f) Coleta de dados adicionais;
- g) Redação do caso;
- h) Liberação para utilização por parte da empresa.

## O Experimento

A experiência ocorreu de agosto a novembro de 2001, com uma turma de cerca de 45 alunos do sexto semestre da graduação em administração, na disciplina de Comunicação de Marketing. A responsabilidade pela condução do projeto foi compartilhada entre a professora da disciplina e a orientadora de metodologia de casos da instituição.

Durante o semestre letivo, foi aplicada a metodologia de elaboração de casos desenvolvida pela Richard Ivey School of Business. Visando a obtenção de melhores casos e de um nível mais alto de aprendizado ao longo do processo de elaboração, foi implementada uma sistemática de acompanhamento continuado ao longo do semestre. Desta forma, o projeto a ser desenvolvido pelos grupos de alunos foi desmembrado em cinco etapas, cada uma delas com um objetivo específico, a saber:

**1ª etapa:** Escolha da empresa e estabelecimento do primeiro contato, durante o qual o projeto, a forma de colaboração esperada e possibilidade de utilização futura do caso pelo Ibmecc deveriam ser apresentados. Ao final desta fase, deveriam trazer o nome da empresa, do contato e telefone para eventual checagem por parte das professoras.

**2ª etapa:** Realização da primeira entrevista com a empresa. A partir de uma lista de temas (anexo 1), da lista de perguntas do “case shopping list” (anexo 2) e de um roteiro base (anexo 3) pré-definidos pelas professoras (com base na literatura de referência adotada), os alunos deveriam preparar e realizar a entrevista. Como resultado, deveriam identificar possíveis alternativas de temas para o Caso.

**3ª etapa:** Elaboração do Plano do Caso, após a seleção do tema a ser abordado, contendo o parágrafo de abertura com a decisão a ser tomada pela empresa, e uma Lista de Tópicos, com a sequência de tópicos do Caso a serem desenvolvidos, e a lista de questões ou informações a serem coletadas pelo grupo para escrever a primeira versão do Caso.

**4ª etapa:** Redação da primeira versão do Caso, com as informações coletadas pelo grupo até essa etapa. Após esta etapa, cada grupo passou por duas sessões de acompanhamento individual com a orientadora do método do caso, com vistas à elaboração da redação final do caso.

**5ª etapa:** Redação da Versão Final do Caso, o qual deveria ser claro, coerente, organizado, focar e retratar uma determinada situação problema, sem, no entanto, descrever a solução que foi empregada pela empresa. Além disto, sua estrutura de tópicos deveria estar de acordo com o tema e foco escolhidos e o texto deveria conter informações suficientes para que o leitor do caso tivesse condições de fazer a análise e a tomada de decisão.

Em cada uma dessas etapas, os grupos deveriam entregar um relatório, que era avaliado para nota, e recebiam feedback grupal e individualmente, de forma a prepará-los para desenvolver as próximas etapas. A professora de marketing avaliava os trabalhos sob o foco da disciplina e a orientadora do método do caso os avaliava sob a ótica metodológica. A amarração

destes dois focos de avaliação foi feita com muito cuidado e exigiu muitas horas de conversa, permitindo que os dois retornos dados aos alunos fossem coerentes entre si.

A média das cinco notas, referentes às etapas acima, pesava em 50% para a nota final de cada aluno no curso.

Paralelamente a este trabalho, os alunos desenvolviam outros trabalhos e provas relativas ao curso.

Os temas dos casos versaram sobre áreas temáticas da disciplina de marketing, como as decisões de lançamento de um novo produto, de determinação de preço, de definição de canal de distribuição e de elaboração de um plano de comunicação de marketing. O Anexo 1 deste trabalho apresenta uma lista com alguns dos temas de marketing que foram utilizados no experimento.

## **Resultados**

Nas duas primeiras etapas, os alunos demonstraram maior dificuldade na elaboração do trabalho, devido ao desafio de contatar e conseguir a colaboração de uma empresa e, também, em função do desconhecimento da metodologia e da falta de prática em contar uma história, com enfoque invertido, isto é, com enfoque na descrição da situação problema, com riquezas de detalhes, em lugar da solução ou decisão tomada pela empresa. Normalmente, os alunos estavam habituados a elaborar narrativas de casos que enfatizavam o sucesso de determinada ação de uma empresa, conforme estes eram apresentados pelos executivos entrevistados, sem exercitar seu julgamento crítico, nem desenvolver a capacidade de estabelecer relações de causa e efeito entre os fatos narrados.

À medida que os trabalhos eram analisados e comentados pelas professoras /orientadoras, os alunos foram entendendo melhor o papel que deviam desempenhar e, aos poucos, foram avançando na coleta de dados e na redação do caso, de acordo com a metodologia proposta.

Outro obstáculo, superado por meio de sessões de orientação individual aos grupos, foi a redação da primeira versão dos casos. Todos os grupos tiveram dificuldades para desenvolver textos claros e coerentes e para desempenhar adequadamente a função de “retratista” da situação problema, pois ora extrapolavam o papel, incorporando sua análise e diagnóstico ao texto, ora deixavam de relatar informações e acontecimentos centrais para caracterização do caso.

Na quinta etapa, de redação final do Caso, todos os grupos, conseguiram chegar a um bom resultado, demonstrando terem superado as dificuldades e apresentando textos que atendiam aos requisitos desejados pelas professoras. Além disto, foi possível perceber neles a sensação prazerosa de dever cumprido e a satisfação pelo aprendizado conquistado.

Dos nove casos elaborados, cinco demonstraram ter qualidade suficiente para serem utilizados pela instituição, como material didático para as disciplinas de marketing. Destes, dois foram liberados pelas organizações para serem utilizados em cursos da instituição.

Do ponto de vista do aprendizado do aluno, percebeu-se que estes, além de fixar e conhecer aplicações práticas dos conceitos da disciplina, puderam desenvolver: a) uma percepção mais aprofundada das relações de causa e efeito; b) sua visão crítica sobre as narrativas de sucesso das empresas em geral; c) suas habilidades de coletar e filtrar dados; d) suas habilidade de expressão escrita; e) sua capacidade para analisar situações-problema; f) sua capacidade de síntese.

## Referências bibliográficas

- ADLER, M., *Reforming Education: The Opening of The American Mind*. New York: 1999.
- BOYATZIZ, Richard E. *Inovation in professional education: steps on a journey from teaching to learning*. California: Jossey-Bass, 1995.
- CRHISTENSEN, Roland, ABBY, J. Hansen. *Teaching and the case method*. Boston: HBS Press, 1987.
- DRUCKER, Peter F. *Management Chanlleges for the 21<sup>st</sup> Century*. Harperbusiness, 1999.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Cortez, 1979.
- ERSKINE, James A. et. al. *Teaching with cases*. Ontário: Richard Ivey School of Business, 1981.
- LEENDERS, Michiel R., ERSKINE, James A. *Case Research, The case writing process*. 3a. ed. Ontario: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1989.
- LUCARELLI, E. Teoria u pratica como innovación em docencia, investigación pedagógica. **Cuadernos de Investigación**. Buenos Aires 10/1994
- LYNCH, Robert G. Seeking political wisdom. **Business and Economic History**. Williamsburg: Winter 1999. v.28, n. 2. ProQuest (online).
- MAUFFETTE-LEENDERS, Louise et. al. *Learning with cases*. Ontário: Richard Ivey School of Business, 1997.
- PARR. Willian C. and SMITH, Marlene A. Developing case-based business statistics courses. **The American Statistician**. v. 52, n. 4. Alexandria: Nov 1998. ProQuest (online).
- RAISINGHANI, Mahesh S. Knowledge management: A cognitive perspective on business and education. **American Business Review**. v. 18, n. 2. West Haven: Jun 2000. ProQuest (online).
- RANGAN, V. Kasturi. *Coreographing a case class*. Boston: HBS Publishing, 1996.

---

## Anexos

### 1) Lista de Temas

#### **Tema: Lançamento de um Novo Produto ou Serviço**

##### *Objetivos:*

- . Conhecer as fases do processo de desenvolvimento de um novo produto e o papel do profissional de marketing neste processo.
- . Aplicar os conceitos de estratégia de lançamento de um novo produto, entendendo as alternativas de marketing mix existentes.
- . Elaborar um plano de comunicação de marketing para suportar o lançamento do novo produto
- . Exercitar a tomada de decisão em marketing, a partir da análise do ambiente de marketing, do comportamento do consumidor, da concorrência e dos objetivos empresariais.

##### *Exemplo de Decisões:*

A empresa deve ou não lançar o novo produto? Se sim, qual a estratégia e o programa de lançamento do novo produto (marketing mix a ser implementado) de modo a alcançar os objetivos de marketing para o novo produto ?

---

## **Tema: Reposicionamento de um Produto ou Serviço**

### *Objetivos*

- . Aplicar os conceitos de estratégia de reposicionamento de um produto existente: o que é posicionamento e reposicionamento de uma marca? Por que e quando uma marca deve ser reposicionada? Como se implementa um plano de reposicionamento de marca?
- . Elaborar um plano de comunicação de marketing para suportar o reposicionamento do produto
- . Exercitar a tomada de decisão em marketing, a partir da análise do ambiente de marketing, do comportamento do consumidor, da concorrência e dos objetivos empresariais.

### *Exemplo de Decisões:*

A empresa deve reposicionar o produto ou retirá-lo do mercado? Qual deve ser a estratégia de reposicionamento do produto existente, de modo a recuperar posição de mercado? Qual o novo posicionamento do produto: público-alvo, proposição de valor, preço, canal de distribuição e estratégia de comunicação e promoção ?

## **Tema: Estratégia de Penetração de Mercado**

### *Objetivos*

- . Aplicar os conceitos de estratégia de penetração de mercado: identificação de oportunidades de mercado, estratégias de diferenciação de produto, de preço, de distribuição, comunicação e promoção; a importância da pesquisa de mercado, mensuração e avaliação dos indicadores dos resultados de marketing.
- . Elaborar um plano de comunicação de marketing para suportar o crescimento de vendas do produto ou serviço.
- . Exercitar a tomada de decisão em marketing, a partir da análise do ambiente de marketing, do comportamento do consumidor, da concorrência e dos objetivos empresariais.

### *Exemplo de Decisões:*

A empresa deve ou não investir em um produto existente? Se sim, qual deve ser a estratégia de marketing para expandir a posição de mercado do produto?

## **Tema: Plano Integrado de Comunicação de Marketing**

### *Objetivos*

- . Aplicar os conceitos de estratégia de comunicação de marketing: definição dos objetivos de marketing e de comunicação, posicionamento e proposição de valor da marca, público-alvo, conceito criativo, execução criativa, estratégia e plano de mídia, avaliação dos resultados de comunicação.
- . Seleção do mix de comunicação e promoção : propaganda, promoção de vendas, relações públicas, relacionamento com a imprensa, marketing direto, venda porta a porta, realização de eventos, comunicação no ponto de venda.
- . Exercitar a tomada de decisão em marketing, a partir da análise do ambiente de marketing, do comportamento do consumidor, da concorrência e dos objetivos empresariais.

### *Exemplo de Decisão*

Qual deve ser a estratégia e o programa de comunicação de marketing a serem implementados para um produto existente, que vem perdendo participação de mercado para os concorrentes ?

## 2) Lista de Questões para iniciais para a entrevista (Case Shopping List)

<b>Tipos de Casos</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Perguntas</b>
<b>1</b>	<b>Lançamento de Produto</b>	<b>A empresa decidiu recentemente ou está considerando....</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. desenvolver internamente um novo produto ou serviço para o mercado brasileiro?</li> <li>2. lançar uma versão nova de um produto ou serviço existente?</li> <li>3. oferecer um novo serviço para os usuários de um produto existente?</li> <li>4. adaptar e lançar no mercado brasileiro um produto/serviço desenvolvido em outro país?</li> <li>5. importar um produto e distribuir no mercado brasileiro?</li> <li>6. expandir mercado de um serviço existente através de uma rede de franquias?</li> <li>7. distribuir com a sua marca um produto fabricado por terceiros?</li> <li>8. distribuir no exterior um produto produzido no país?</li> <li>9. montar uma fábrica em outro país para atender a demanda local?</li> </ol>
<b>2</b>	<b>Reposicionamento de Produto</b>	<b>A empresa decidiu recentemente ou está considerando....</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. realizar mudanças nas características de um produto ou serviço existente em função das ações dos concorrentes?</li> <li>2. realizar mudanças nas características de um produto ou serviço existente em função de mudanças nas necessidades e expectativas dos usuários?</li> <li>3. relançar um produto existente mudando suas características e/ ou embalagem e/ou apelo?</li> <li>4. relançar um produto existente para um segmento de público diferente do usuário atual?</li> </ol>
<b>3</b>	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>A empresa decidiu recentemente ou está considerando....</b>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. aumentar os investimentos em marketing para um produto ou serviço existente para fazer face às ações dos concorrentes?</li> <li>2. investir em propaganda para aumentar as vendas de um produto ou serviço existente?</li> <li>3. investir em distribuição para aumentar as vendas de um produto ou serviço existente?</li> <li>4. reduzir o preço de um produto ou serviço existente para aumentar as vendas?</li> <li>5. ampliar o número de vendedores para aumentar as vendas de um produto ou serviço existente?</li> <li>6. realizar promoções para aumentar as vendas de um produto ou serviço?</li> </ol>
4	Comunicação de Marketing	<b>A empresa decidiu recentemente ou está considerando....</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. investir em propaganda para aumentar as vendas de um produto ou serviço existente?</li> <li>2. realizar propaganda para um produto ou serviço existente para fazer face às ações dos concorrentes?</li> <li>3. realizar promoções para aumentar as vendas de um produto ou serviço existente?</li> <li>4. divulgar os produtos e serviços existentes junto ao público formador de opinião ou aos influenciadores de decisão?</li> <li>5. realizar eventos e/ou patrocinar ações sociais, grupos esportivos ou culturais para divulgar a marca da empresa e/ou de seus produtos?</li> <li>6. implementar um serviço de atendimento ao consumidor ?</li> <li>7. realizar uma campanha de telemarketing para divulgar e aumentar as vendas de um produto?</li> <li>8. realizar distribuição de amostras grátis de um produto novo para divulgar e aumentar vendas?</li> <li>9. desenvolver um site na Internet para divulgar e aumentar as vendas de um produto ou serviço?</li> </ol>

### 3) Roteiro para Entrevista

#### 1) Introdução

- Agradeça pela entrevista
- Esclareça sobre quem você é, porque você está lá, o que você procura
- Discuta com ele sobre a possibilidade de confidencialidade e disfarce
- Confirme se a empresa está mesmo disposta a cooperar

#### –2) Condução

–Faça as questões sugeridas no Case Shopping List. Se o entrevistado responder não, passe para a próxima questão. Em caso de resposta afirmativa, peça a ele que lhe conte a história.

- Que decisão foi tomada?
- Qual o prazo para essa decisão ser tomada?
- Quem foi o decisor?
- Por que essa decisão teve que ser tomada?
- Que variáveis(fatores) foram levados em consideração?

- 
- Quando e onde a decisão foi tomada?
  - Que alternativas foram consideradas?
  - O que aconteceu?
  - Se o entrevistado responder não a todas as possibilidades levantadas no Case Shopping List, tente perguntar o seguinte:
  - Qual foi a decisão mais interessante que você teve que tomar nos últimos 12 meses?
  - Quais são seus atuais desafios? Por favor, conte-me a história.
  - Finalização – agradeça o entrevistado; combine um outro contato para checagem do Plano do Caso
  - Na sequência - logo após a entrevista preencha a Ficha Resumo para cada possibilidade de caso identificada.