

Como analisar um caso de estudo

Luis Borges Gouveia, Novembro de 2005

Introdução

No decorrer das actividades realizadas no âmbito das aulas, diversas estratégias pedagógicas são adoptadas. Entre estas, os casos de estudo propõe a análise e aplicação dos princípios introduzidos por exposições teóricas de conceitos associados, pela identificação das suas consequências e impacto em determinado contexto. Propõe igualmente, uma aplicação de conceitos a situações práticas, que emulem a vida real.

Um caso de estudo é composto por uma descrição que introduz um contexto com um nível de detalhe adequado ao tema que se pretende introduzir. São também incluídas questões que ajudam a entender e analisar o caso de estudo, embora não seja obrigatório que um caso de estudo tenha questões associadas – basta que lance um desafio ou proponha um dado objectivo para existir uma direcção de trabalho.

Abordagem estruturada a um caso de estudo

Baseado no trabalho desenvolvido por Laudon (2005) é proposta uma abordagem estruturada para a análise de um caso de estudo. Saber como analisar um caso de estudo permite também treinar como analisar com sucesso qualquer problema de negócio e, em especial, associado com os Sistemas de Informação.

Um caso de estudo ajuda os seus praticantes a tomarem um cenário de mundo real dos negócios, onde lhes é pedido que ajam como decisores e resolutores de problemas. Um caso de estudo apresenta factos de uma dada organização (real ou fictícia). O desafio proposto por um caso de estudo consiste na análise do caso, concentrando-se o aluno nos factos mais importantes e usando esta informação para determinar as oportunidades e problemas que afectam a organização em causa. Aos estudantes é então pedido que identifiquem cursos de acção alternativos de forma a lidar com os problemas que identificaram.

A análise de um caso de estudo não se deve reduzir ao sumário do caso. Deve identificar os seus aspectos chave e os problemas, listar e avaliar os cursos de acção alternativos e propor as conclusões mais adequadas. A análise de um caso de estudo pode ser estruturada num conjunto de cinco passos:

1. identificação dos factos principais que caracterizam o caso;
2. identificar os aspectos críticos do caso;
3. especificar cursos de acção alternativa;
4. avaliar cada um dos cursos de acção;
5. recomendar o melhor curso de acção.

Cada um destes passos indicados é detalhado nas sessões seguintes.

Identificação dos factos principais que caracterizam o caso

Este é o primeiro passo: leia o caso de estudo várias vezes de modo a se familiarizar com a informação que contém. Tome a devida atenção a todos os seus elementos tais como tabelas, figuras e outros elementos. Muitos casos de estudo apresentam cenários que, como na vida real, possuem uma grande quantidade de informação.

Alguns dos factos apresentados são mais relevantes que outros, para a identificação do problema. Embora se deva assumir que os factos e os valores no caso prático são verdadeiros, as frases, julgamentos e decisões descritas no caso prático devem ser questionadas. Sublinhe e liste os factos mais importantes e os valores que o ajudem a definir o problema ou questão central.

Se os factos principais ou valores não estão disponíveis, pode tomar pressupostos, que devem no entanto ser razoáveis, face à situação. A qualidade e adequação das suas conclusões podem depender dos pressupostos realizados.

Identificar os aspectos críticos do caso

Este é o segundo passo: use os factos proporcionados pelo caso de estudo para identificar o problema principal que ocorre no contexto apresentado. Muitos casos práticos apresentam diversas questões e problemas associados. Identificar os mais relevantes e separar o acessório do essencial é a primeira tarefa. Deve ser capaz de descrever o problema ou desafio numa breve frase, quando muito num parágrafo composto. Deve ser capaz de explicar como este problema afecta a estratégia ou desempenho da organização.

Necessita de explicar porque é que o problema ocorre. Qual a origem do problema ou desafio: um ambiente em mudança; novas oportunidades; uma diminuição de mercado; ou devido a processos de negócio desadequados tanto internos como externos. No caso de problemas relacionados com os Sistemas de Informação, deve ter em especial atenção o papel desempenhado pela tecnologia, bem como o comportamento da organização e a sua gestão.

Os problemas dos Sistemas de Informação, no mundo real, aparecem normalmente associados a uma combinação de factores relacionados com a tecnologia, gestão e aspectos de organização. Quando se identifica um aspecto chave ou problema, deve ser analisado de que tipo de problema se trata: um problema de gestão; um problema de tecnologia; um problema organizacional; ou uma combinação destes? Quais os factores associados à gestão, organização e tecnologia contribuíram para o problema?

- ? Para determinar se se trata de um problema associado a factores de gestão, verifique se os gestores exercem uma liderança adequado da organização e da monitorização do desempenho organizacional. Considere igualmente a natureza da tomada de decisão de gestão: possuem os gestores informação suficiente para desempenhar o seu papel? Ou falham no aproveitamento da informação que tem disponível?
- ? Para determinar se se trata de um problema associado a factores de tecnologia, examine as questões que são levantadas pela infra-estrutura de tecnologias de

informação da organização: o hardware, o software, as redes e infra-estrutura de telecomunicações e a gestão de dados e dos ficheiros tradicionais. Considere também se existem os recursos humanos e materiais necessários para usar a tecnologia de um modo eficaz.

- ? Para determinar se se trata de um problema associado a factores de organização, devem ser examinados os aspectos que derivam da estrutura da organização, da sua cultura, dos processos de negócio, dos grupos de trabalho, das divisões entre grupos de interesse, do relacionamento com outras organizações, bem como do impacto das mudanças do ambiente externo na organização, como é o caso de mudanças na regulamentação, condições económicas, ou pelas acções de competidores, clientes e fornecedores.

Deve decidir quais destes factores – ou combinação de factores – se revelam como os mais importantes para explicar porque é que o problema ocorre.

Especificar cursos de acção alternativa

Este é o terceiro passo: listar os cursos de acção possíveis para resolver o problema identificado. Para os problemas relacionados com os Sistemas de Informação, verificar quais são os que exigem a criação ou a modificação de um Sistema de Informação já existente.

Devem também ser colocadas as seguintes questões: É necessário considerar novas tecnologias, processos de negócio, estruturas organizacionais ou novos comportamentos de gestão? Quais as mudanças que é necessário considerar nos processos da organização, para cada uma das alternativas? Que políticas de gestão é necessário implementar em cada uma das alternativas?

Lembre-se que existe uma diferença entre o que a organização deve fazer e o que pode fazer. Algumas soluções são demasiado caras ou de operacionalização difícil. Adicionalmente, devem ser evitadas as soluções que exigem mais do que os recursos da organização podem oferecer. Identifique as restrições que limitam a escolha das soluções e verifique se cada alternativa é viável face a estas restrições.

Avaliar cada um dos cursos de acção

Este é o quarto passo: avaliar cada alternativa recorrendo aos factos e tópicos anteriormente identificados, em função do contexto e informação disponível. Identificar os custos e os benefícios de cada alternativa.

Colocar as seguintes questões: “Qual será o resultado esperado de determinado curso de acção?”. Listar os riscos bem como as recompensas associadas com cada um dos possíveis cursos de acção. É cada recomendação realizada viável do ponto de vista técnico, operacional e financeiro?

Por último, assegure que os pressupostos tomados para suporte à decisão realizada, são enunciados de forma explícita e correspondem a práticas e critérios de razoabilidade aceites no contexto das actividades referidas no caso de estudo.

Recomendar o melhor curso de acção

Este é o quinto e último passo: especificar qual o curso de acção escolhido como o melhor e desenvolver uma explicação detalhada da opção realizada. Pode ser também fornecida uma explicação porque razão nenhuma das alternativas é adequada, isto no caso de não existir uma solução que claramente seja a mais indicada. A recomendação final deve resultar naturalmente da análise realizada do caso de estudo. Também deve especificar de forma clara quais os pressupostos tomados para chegar à conclusão enunciada.

Muitas vezes, não existe apenas uma só decisão correcta, e cada opção possui naturalmente tanto riscos como recompensas. Nestes casos, a defesa de uma das alternativas é realizada também com base no conhecimento de quem conduz o trabalho – algo que é muito comum, também na vida real.

Referências

Laudon, Kenneth C. and Laudon, Jane P. (2005). *“Essentials of Management Information Systems. Managing the Digital Firm”*. Sixth Edition. Pearson, Prentice Hall.