

# **Caso de Ensino: o que é e como Ele Pode Auxiliar o Ensino da Administração no Brasil.**

**Everton Rodrigues da Silva**  
**everton\_rsilva@yahoo.com.br**  
**FMG**

**Yan Marinho**  
**yan.marinho@hotmail.com**  
**FMG**

**Resumo:**Quais as características do atual processo brasileiro de ensino de administração? Quais mudanças devem ser empreendidas para a adequação deste modelo ao mundo em que vivemos? Certamente, estas são questões que ocupam a mente dos docentes de Administração no Brasil. Este tema, pouco debatido pelos agentes envolvidos no processo de ensino, requer atenção. Assim, no primeiro momento, este trabalho faz um breve apanhado sobre o ensino de administração no território nacional, para, no instante seguinte, contextualizar o caso de ensino como uma das alternativas possíveis para dinamizar o processo de aprendizagem nas salas de aula. Para tanto, além de conceituar esta ferramenta didática, será sugerido um roteiro para a construção de casos empresariais com fins didáticos. A fim de demonstrar a aplicação prática do mesmo, será apresentado um caso de ensino como exemplo. No âmbito geral, a proposta deste manuscrito é ressaltar que professor e aluno devem renovar seus papéis. O primeiro deve reciclar suas ferramentas pedagógicas e o segundo deve se conscientizar da responsabilidade que tem sobre o seu próprio processo de aprendizado e, portanto, sobre o seu futuro.

**Palavras Chave:** Administração - Método do caso - Caso de ensino - Gestão educacional -

## 1. INTRODUÇÃO

A questão que motivou o desenvolvimento deste trabalho pode ser resumida na pergunta: quais as características do atual processo brasileiro de ensino de administração e quais mudanças devem ser empreendidas para a adequação deste modelo ao mundo em que vivemos? Qual recurso didático pode ser utilizado nesta empreitada?

Este tema é pouco conhecido pela massa dos docentes, gestores educacionais e agentes públicos e privados, envolvidos com o sistema de ensino. Neste sentido, no primeiro momento, foi feito um apanhado teórico sobre o tema, para, no instante seguinte, apresentar o método do caso (ou caso de ensino) como uma das alternativas possíveis para dinamizar o ensino da administração nas salas de aula. Assim, será apresentado um roteiro sintético sobre a elaboração de casos de ensino e também um caso de ensino produzido a partir desta metodologia.

A intenção deste trabalho é fomentar o debate e difundir a importância da reflexão sobre a interação professor, aluno, instituições educacionais e mercado. Espera-se também difundir o caso de ensino como um recurso eficaz para estimular a reflexão crítica do estudante de administração.

## 2. ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO NOS DIAS ATUAIS

Os cursos de Administração se desenvolveram de forma rápida. Segundo dados do Ministério da Educação, apresentados por Nicolini (2003), em 1967, eram 31 cursos, já, em 1973, estes passaram a 177, que evoluíram para 245 no ano de 1980. Em 1998<sup>1</sup>, eram 549 escolas e, em 2009, segundo pesquisa desenvolvida pelo INEP/MEC (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais), esse índice saltou para 2599 cursos. O autor acredita que esse crescimento veloz deve-se ao gasto mínimo em relação aos outros cursos, já que não são “necessários investimentos vultuosos em laboratórios sofisticados e nem qualquer outro refinamento tecnológico” (NICOLINI, 2003, p. 47), visão compartilhada por Bertero (2006).

Observa-se que o crescimento exponencial destes cursos não conseguiu acompanhar as transformações do mundo empresarial. As mudanças no cenário socioeconômico, ocorridas nos últimos anos, trouxeram transformações significativas para os ambientes organizacionais. Estas mutações geraram uma demanda por profissionais mais bem capacitados, capazes de tomarem decisões criativas em situações de pressão e risco, e de alunos mais críticos, reflexivos e ativos.

É oportuno fazer um breve resgate histórico sobre a origem dos primeiros currículos em Administração no Brasil da década de 1950. Bertero (2006, p. 8) ensina que “os grandes eixos para a formação do administrador [vertentes de crescimento da Administração], que nortearam os primeiros cursos de graduação implantados, foram o embasamento nas ciências sociais e a ênfase na administração como profissão modernizadora”. A explicação, para tal, na visão do autor, está naturalmente associada ao momento político e econômico nacional.

A segunda vertente em que a administração se apoiou, nos idos de 1950, também não é lembrada no século XXI. A figura do administrador como agente transformador e peça fundamental para o crescimento do país perdeu-se ao longo do processo de massificação do ensino superior privado brasileiro.

[...] a expansão dos cursos de graduação entre nós acabou por transformar o que deveria ser um curso destinado à formação de um grupo profissional novo, engajado em processo de transformação de organizações e, por meio delas, da própria realidade nacional, em um curso de “educação geral”. Um bacharelismo pejorativo em uma nova versão e com outra roupagem (BERTERO, 2006, p. 23).

Cabe registrar, que, em março de 2001, houve uma atualização das diretrizes curriculares, que estabelecem que o curso de Administração:

[...] deve buscar a construção de uma base técnico-científica que permita aos alunos desenvolverem um processo de auto-questionamento e aprendizado, de modo a torná-los capazes de absorver, processar e se adequar, por si mesmos, às necessidades e aos requerimentos das organizações do mundo moderno (SACCOL e MUNCK, 2003, p.80).

Todavia, apesar de se esperar que o graduando adquira estas habilidades e competências, percebe-se uma dificuldade na aplicação de técnicas pedagógicas que promovam, no discente, a qualificação exigida.

Formados sob a ótica do ensino tradicional, o qual enfatiza a aprendizagem das técnicas voltadas para a aplicação em grandes empresas (NICOLINI, 2002, *apud* CLOSS, et al., 2009), os alunos não são capacitados a desenvolverem a criatividade e a crítica, são “treinados para receber, aceitar e memorizar o conteúdo ministrado, nem sempre adequado ao contexto brasileiro” (CLOSS, et al., 2009, p. 159).

Provinciali et al (2005) comungam da mesma opinião. Os autores realizaram uma pesquisa com quatro instituições de ensino superior do estado de Sergipe, objetivando apurar a qualidade do ensino em Administração, sob a ótica dos discentes. O referido trabalho traz importantes informações. No contexto deste artigo, destacar-se-ão os resultados obtidos no constructo “Contribuição do curso na formação do profissional”. Um dos fatores investigados foram as deficiências do administrador recém-ingressado no mercado de trabalho. As causas, apontadas pelos discentes, dentre outros pontos, são a desarticulação entre teoria e prática, a distância entre a formação e as exigências do mercado, a falta de incentivo à pesquisa e a desarticulação entre as disciplinas da grade curricular.

Outro fator analisado foram os requisitos para a adequada formação do administrador. Neste particular, os discentes apontaram como essenciais: a necessidade de ter bons professores, atualizados e com experiência no mercado; a proximidade com a iniciativa privada, a fim de conhecer suas necessidades e estabelecer parcerias; a possibilidade de realizar estágio na área em que estudam; a construção de cursos menos teóricos e mais práticos, com conteúdo atualizado; além do estímulo à atividade de pesquisa.

Zago, Souza e Bezerra (2007) também se preocuparam em estudar o alinhamento entre a formação curricular em administração e as demandas mercadológicas contemporâneas, restringindo-se a cidade de João Pessoa (PB). Os autores analisaram o perfil do administrador, na percepção de entidades representativas de classe e de integração mercado-universidade (a saber: IEL - Instituto Euvaldo Lodi, CIEE - Centro de Integração Empresa Escola, SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, EJA- Empresa Junior de Administração e CRA/ PB. - Conselho Regional de Administração da Paraíba). O estudo conclui que além das habilidades técnicas, as comportamentais (ou sociais) são de fundamental relevância para o mercado. Ética, proatividade, comprometimento, relacionamento, espírito empreendedor, disponibilidade são as características mais requisitadas no momento da contratação.

Nicolini (2003) acredita que cursos de Administração estão estruturados como “fábricas”, isso pela falta de originalidade de suas propostas e engessamento de seus currículos. As graduações quase não têm espaço para a produção científica, sendo assim “o ensino serve tão somente para a produção em massa de bacharéis” (NICOLINI, 2003, p. 48). Provinciali et al (2005) e Zago, Souza e Bezerra (2007) manifestam opiniões semelhantes.

Fica claro que esta lógica mecanicista, presente na maioria dos cursos de Administração, não condiz com a realidade atual. Os alunos estão sendo preparados “para ontem” (NICOLINI, 2003, p. 50). “As exigências de capacitação do administrador em um

contexto de intensificação da imprevisibilidade, da mudança e do conhecimento” (SILVA E DAVEL, 2005, p. 114) não estão sendo atendidas.

Por isto, Borba, et al. (2005) afirmam que há urgência na reavaliação dos processos de ensino aprendizagem aplicados, hoje, nos cursos de Administração. Segundo os mesmos, novas abordagens e experiências se fazem necessárias no campo da educação, já que, o modelo atual de ensino, coloca os alunos como memorizadores do conhecimento, não atendendo, portanto as exigências do mercado de trabalho.

### **3. REPENSANDO O PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM**

O ensino tradicionalista, que coloca o professor como único detentor do saber é ainda predominante nas universidades, porém esta metodologia não consegue desenvolver no universitário uma consciência crítica, impossibilitando o graduando “de desenvolver sua própria percepção acerca do fenômeno administrativo e uma visão crítica das teorias que lhe são ensinadas” (NICOLINI, 2003, p.52). O que hoje se desenvolve nos alunos das graduações é a obediência, a passividade e a dependência, devido a proposta dicotômica do certo e errado presente no ensino tradicional, que promove o receio de oralizar suas idéias, não desenvolvendo, portanto o processo criativo no sujeito da aprendizagem (COTO, NETO e PACHECO, 2009).

Nicolini (2003) apresenta a proposta do ensino problematizante, que busca desenvolver uma consciência crítica. O estudante torna-se um sujeito ativo no processo de aprendizagem, sendo estimulado “a sair da submissão e da passividade” (NICOLINI, 2003, p.51). De acordo com esta sugestão, o aprendiz deve “ser incentivado a romper paradigmas, a criar a ousar” (NICOLINI, 2003, p.50) deixando de ser adestrado para dar respostas prontas.

Gramigna (2007, p. 12) afirma que a “melhor forma de aprendizagem é a vivencial”. Para a autora, o aprendizado se concretiza, quando cinco fases são cumpridas: vivência; relato de sentimentos, emoções e reações; processamento da vivência e *feedback* dos envolvidos; conexões pessoais e internalização do conhecimento; e tomada de atitudes e ações

Torre (2005, *apud* COTO, NETO e PACHECO, 2009) sugere que para desenvolver um processo educacional que atenda as necessidades de mercado atual, deve-se percorrer cinco etapas: problematizar, climatizar, estimular, estimar e orientar. O primeiro passo inicia-se com a apresentação da situação problema, que tem o objetivo de gerar uma tensão interna no aluno. Os questionamentos poderão levá-los a oralizar suas ideias.

Posteriormente, o facilitador buscará estimular “um clima de comunicação e confiança que favoreça a busca e a consulta espontânea” (COTO, NETO e PACHECO, 2009, p. 230) e colocar em destaque os elementos mais significativos. O aluno deverá sentir que tem liberdade para discutir “qualquer tipo de informação relacionada com o problema ou tema a ser estudado” (COTO, NETO e PACHECO, 2009, p. 230). Após isto, o docente deverá estimular as ideias dos alunos tomando cuidado para não inibir as opiniões espontâneas. Logo em seguida “as ideias geradas pelo aluno são valorizadas e avaliadas para verificar se as respostas estão de acordo com o que foi proposto” (COTO, NETO e PACHECO, 2009, p. 230). Todas as considerações devem ser levadas em conta “mesmo que elas não correspondam ao padrão esperado” (COTO, NETO e PACHECO, 2009, p. 230).

Finalizando este processo, o professor deve refletir junto a seus alunos sobre os construtos gerados, “novamente, o aluno é conduzido ao questionamento e à primeira etapa do processo: problematizar” (COTO, NETO e PACHECO, 2009, p. 230).

### **4. CASO DE ENSINO: UMA ALTERNATIVA PRÁTICA**

Casos são relatos de situações reais<sup>2</sup>, e não construções elaboradas pelos professores, que as empresas enfrentam (ou enfrentaram) num determinado momento “com o

objetivo de estimular os alunos a refletirem sobre decisões para o episódio em estudo” (IKEDA, VELUDO-DE-ILIVEIRA e CAMPOMAR, 2006, p. 147).

Neste sentido, o caso pode ser entendido como uma ferramenta pedagógica, por meio da qual “uma parte da realidade é trazida para a sala de aula para ser trabalhada pelos alunos e pelo professor” (GIL, 2004, p. 8).

Barney e Hesterly (2011) afirmam que, por meio do método, o aluno irá conhecer e discutir os desafios reais enfrentados pelas empresas, o que propiciará o desenvolvimento da capacidade de julgamento e de aplicação dos conceitos. Sobre esse aspecto, cabe replicar Alfred North Whitehead citado por Barney e Hesterly (2011, p. 374):

Essa discussão [referindo-se ao método do caso] rejeita a doutrina de que os alunos devem primeiro aprender passivamente e depois, tendo aprendido, devem aplicar o conhecimento. [...] O verdadeiro significado das coisas conhecidas está envolto em suas relações com as demais coisas. Esse conhecimento não aplicado é um conhecimento sem significado.

O caso busca exercitar a habilidade analítica dos alunos, através da execução de passos lógicos, como a “definição do problema, identificação de alternativas, estabelecimento de objetivos e critérios para a tomada de decisões, escolha de alternativas e plano de implementação (LEENDERS e ERSKINE, 1973, p. 11 *apud* ROESCH, 1997).

César (2010) aponta características virtuosas do método. Segundo a autora, um relato bem elaborado transporta o aluno para uma vivência muito próxima da situação real, não havendo necessidade de um rigor metodológico, como num método de pesquisa convencional. Inclusive, para ela, essa característica é o que possibilita a aproximação do aluno com o mundo tal como ele é.

Gil (2004, p. 2) afirma que “o que se espera com o uso dos casos é que o estudante se coloque no lugar da pessoa a quem cabe tomar a decisão ou resolver o problema”. Dessa forma, o estudante tem uma oportunidade para desenvolver habilidades administrativas num ambiente de laboratório.

A relação entre professor - aluno se diferencia do modelo tradicional de ensino que coloca o segundo como receptor de conhecimento. Nesta metodologia “Tanto o professor quanto os estudantes assumem a responsabilidade pela aprendizagem” (GRAHAM, 2010, p. 39). Há uma troca de conhecimentos entre as partes envolvidas.

É neste sentido que ensinar não é transferir conhecimentos/conteúdos, nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado. Não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro (FREIRE, 1996, p. 23).

Outro aspecto ressaltado é que “o caso didático deve propiciar o estabelecimento de conexão entre a experiência do profissional envolvido na situação e a teoria que embasa a resolução do caso” (CÉSAR, 2010: 11). A autora relata que “[...] embora no método do caso não haja a preocupação de construção de conhecimento científico, a teoria deve estar por trás do desenvolvimento do caso, de modo que variáveis que sejam consideradas importantes para a análise do mesmo possam estar presentes no relato do caso (CÉSAR, 2010, p. 11). O relatório do I EnEPQ afirma que “é necessário adotar estratégias, tais como a preparação individual das teorias pelos alunos para evitar o empirismo imediato, o uso do senso comum e a superficialidade das discussões”. (EnEPQ, 2011, p. 8).

Além do que foi exposto, o uso de casos de ensino representa uma alternativa para uma aula expositiva (ROESCH, 2006), não pretendendo ser a única.

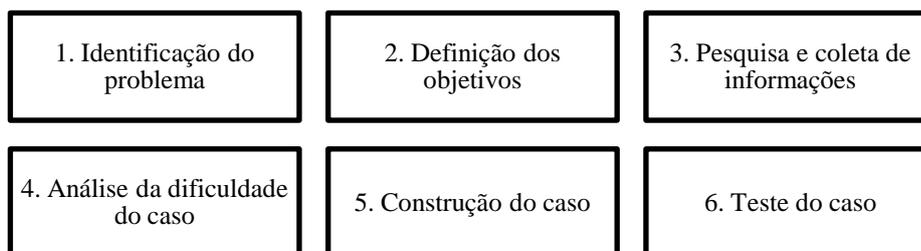
Por fim, cabe alertar ao leitor que existe uma confusão freqüente entre o método do caso (casos didáticos, casos empresariais ou ainda *cases*) e a técnica de estudo de caso, conceito mais amplo e rigoroso sob o ponto de vista científico (CÉSAR, 2010). Como visto, o caso tem uma finalidade didática, representando uma alternativa em relação às aulas expositivas e pressupõe uma narrativa neutra, sem incorporar a discussão teórica do estudo de caso e sem o julgamento do autor (ROESCH, 1997).

Espera-se que o leitor tenha adquirido uma compreensão geral do significado de caso de ensino, a fim de melhor entender por que abordá-lo neste trabalho. A proposta defendida é que a elaboração de casos de ensino sobre empresas que fazem parte do universo dos discentes é uma alternativa viável e eficaz para auxiliar na transição de um modelo de ensino de administração mecanicista para uma proposta de ensino problematizante, expressão cunhada por Nicolini (2003).

Assim, na sequência, será apresentado um roteiro sintético para a construção de casos de ensino, com o intuito de capacitar os docentes leitores deste trabalho a construírem seu próprio material de ensino.

#### 4.1. ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DE CASOS DE ENSINO

Na visão de Gil (2004), semelhante à Roesch e Fernandes (2007), o processo de elaboração de um caso pode ser dividido em seis estágios, conforme revela a figura 1:



**Figura 1:** Estágios da elaboração de um caso didático.  
Fonte: Adaptado de Gil (2004).

Cada uma das etapas acima será comentada em forma de tópicos, a fim de assegurar a objetividade do texto. Utilizou-se como conceitos norteadores os escritos de Gil (2004).

##### 4.1.1. Identificação do problema

▪ **O que é:** consiste na definição da principal questão a ser solucionada pelo caso. Pode ser entendida como a definição do escopo do caso.

▪ **Como fazer:** o educador deve recorrer ao conteúdo da sua disciplina, buscando identificar os aspectos essenciais a serem abordados, sempre usando como crivo a realidade vivenciada pelo aluno.

▪ **Cuidados:** não trabalhar com problemas muito amplos, genéricos e imprecisos.

▪ **Exemplos de problemas:** introdução de novas tecnologias, integração vertical, crescimento empresarial, análise ambiental, redução de custos, comunicação organizacional, etc.

##### 4.1.2. Definição dos objetivos

▪ **O que é:** trata-se dos objetivos pedagógicos esperados com o caso. Em suma, o que está em foco é a avaliação dos conhecimentos e habilidades que os alunos terão ao analisar o caso. Determina a estrutura e forma de apresentação.

▪ **Como fazer:** O professor deve refletir sobre os gaps de aprendizado do aluno em relação às demandas do mercado e, a partir do problema identificado, descrever as habilidades que o caso pretende desenvolver. É útil nesta fase conversar com demais professores.

▪ **Cuidados:** O professor deve evitar priorizar habilidades que não serão exigidas dos alunos no atual estágio profissional em que se encontram.

▪ **Exemplos:** identificar os problemas relacionados à produção industrial; comparar o modelo de produção adotado nas empresas líderes do mercado; reconhecer os possíveis desafios do mapeamento de processos; etc.

#### 4.1.3. Pesquisa e coleta de informações

▪ **O que é:** consiste na localização de casos, entrevistas, artigos, dissertações, etc. que podem ser úteis no alcance dos objetivos. Também é válido examinar informações internas da empresa, caso seja possível obter acesso as mesmas.

▪ **Como fazer:** pesquisas em livros, revistas, na internet (em sites de universidades e em bibliotecas públicas de casos empresariais), etc. Outro recurso imprescindível é a realização de entrevistas (fonte primária de informação) com gerentes, empresários, colaboradores, fornecedores, etc.

▪ **Cuidados:** no que tange à realização de entrevistas, vários cuidados devem ser tomados: a correta identificação do pesquisador e o esclarecimento do propósito da entrevista; a certificação de que o entrevistado tem autorização para falar pela empresa e de que as informações fornecidas poderão ser publicadas; a certificação de que o entrevistado encaixa-se no perfil demandado pelo caso; o entrevistador precisa, também, tomar o cuidado de pesquisar aspectos sobre a empresa e elaborar um roteiro; e, por fim, se possível, as informações absorvidas devem passar pelo senso crítico do entrevistado e ser conferida com outras fontes.

#### 4.1.4. Análise da dificuldade do caso

▪ **O que é:** é uma classificação que representa o nível de dificuldade que o estudante terá ao analisar o caso.

▪ **Como fazer:** Erskine *et al.* (1998 *apud* GIL, 2004) criaram uma metodologia para avaliar o grau de complexidade de um caso didático, conforme explicitado no quadro 1:

**Quadro 1:** Dimensões e níveis de complexidade do cubo de dificuldade do caso.

Níveis de complexidade	<i>Dimensão analítica</i>	<i>Dimensão conceitual</i>	<i>Dimensão de apresentação</i>
		Analisa a tarefa do estudante em relação à questão chave do caso.	Relaciona-se à exigência das teorias que podem ser úteis na análise.
1	Casos que descrevem o problema que a organização enfrentou e o modo como ela o solucionou e pergunta ao leitor “você acha que a solução foi adequada?”	O caso apresenta um único conceito, claro e preciso, que pode ser facilmente compreendido.	O caso é curto, bem organizado e apresentado de forma clara e direta.
2	Este é o problema que a organização está enfrentando. Que solução você daria para o problema?	Vários conceitos são combinados, requerendo análise mais profunda.	O caso envolve uma quantidade maior de informações apresentadas de forma clara e direta.
3	Veja esta situação. Que problemas ela envolve? Que soluções devem ser dadas?	O caso envolve uma combinação complexa de conceitos, requerendo ativa participação do professor.	Há uma quantidade grande de informações, não muito organizadas. Geralmente é apresentado em formatos múltiplos, utilizando vídeo, por exemplo.

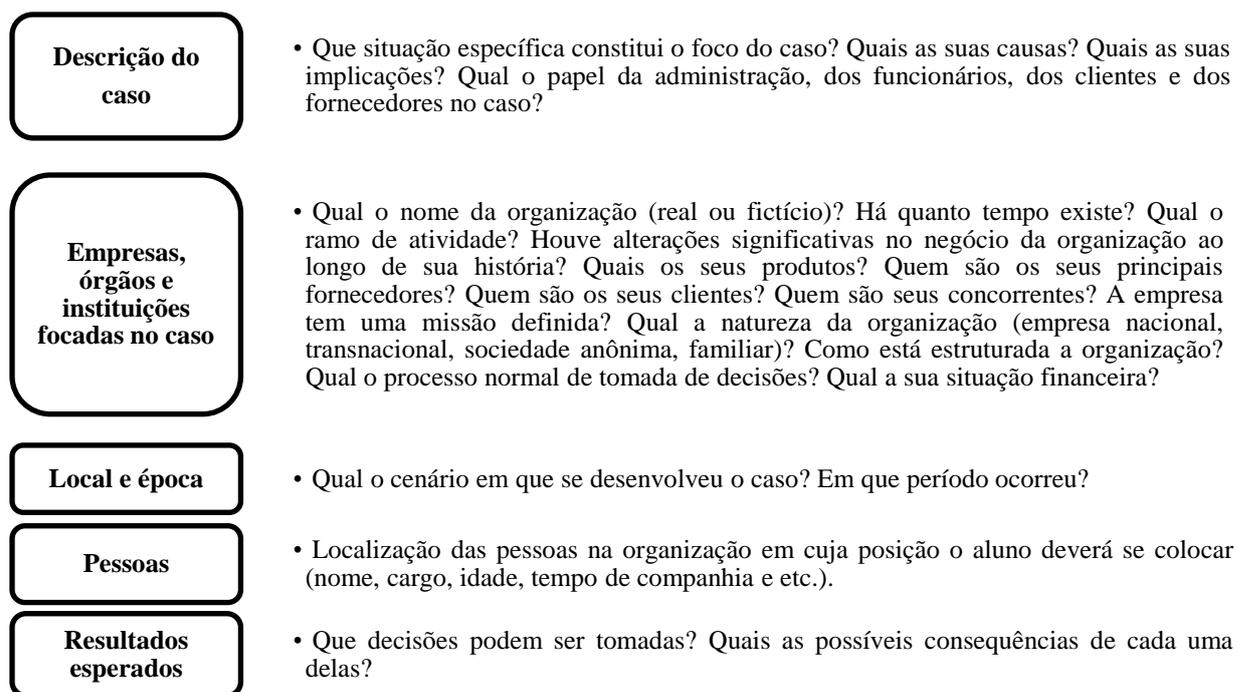
Fonte: Adaptado de Erskine *et al.* (1998, *apud* GIL, 2004).

Esta metodologia é chamada de cubo de dificuldade.

#### 4.1.5. Construção do caso

A construção textual subdividi-se em redação e estrutura/linguagem. Na sequência, estas atividades serão comentadas.

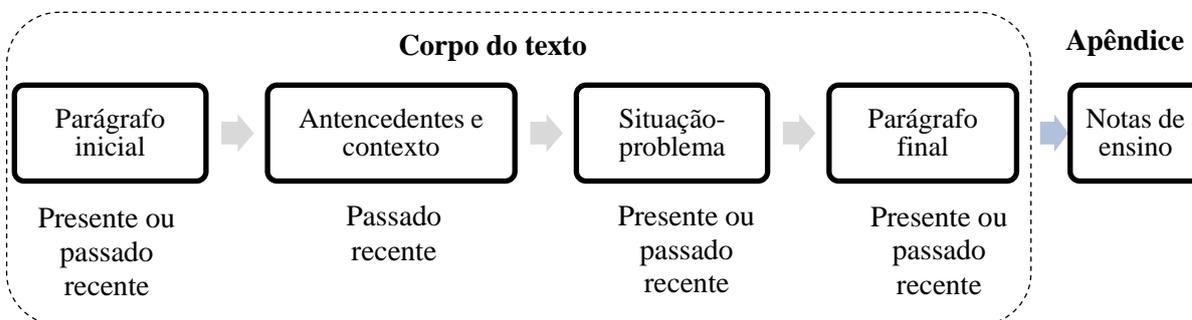
Quanto ao primeiro ponto, parece existir uma unanimidade em relação à afirmativa de que não há um modo correto para se escrever casos. Gil (2004) enumerou um conjunto de perguntas que servem como um guia para a confecção do texto, conforme assinala a figura 2.



**Figura 2:** Guia para a redação do caso.

Fonte: Gil (2004).

Tais questões são um apoio para o redator do caso, por conseguinte não devem ser entendidas como regras rígidas. Na visão de Roesch (2006), a estrutura de um caso segue resumida na figura 3:



**Figura 3:** Estrutura de um caso didático.

Fonte: Roesch (2006).

O parágrafo inicial deve conter a apresentação dos protagonistas (pessoas, empresas, instituições, órgãos, etc.), da situação-problema e a definição do local e da época em que a situação ocorreu (GIL, 2004; ROESCH, 2006). A etapa “antecedentes e contexto” aborda a

apresentação de dados, fatos críticos, tabelas, gráficos, personagens, mapas e estrutura organizacional.

Convém ressaltar que “os personagens podem expressar sua opinião (estas podem ser apresentadas através de citação direta e/ou indireta), ao contrário do narrador, que deve manter-se neutro sobre o que vê e descreve” (ROESCH, 2006, p. 10).

Em seguida, a “situação-problema” é detalhada, já que, no primeiro parágrafo, ela já foi apresentada ao leitor. Pode-se fazer isto por meio de perguntas ou por meio de um texto discursivo. Roesch (1997, p. 125) afirma que “um caso é bom se estimula o debate”. Na visão da autora, a eficácia do mesmo está ligada a existência de:

um conflito a cargo de alguém resolver e o aluno se colocará na posição desta pessoa, quando for discuti-lo. [...]. O conflito entre criar uma estratégia corporativa, repleta de metas e controles burocráticos ou confiar na responsabilidade individual de cada um dos sócios [...]; O desafio da automação em uma empresa automobilística e seu impacto no programa de qualidade de vida no trabalho, instituído em colaboração com o sindicato (ROESCH, 1997, p. 125-126).

Na sequência, o “parágrafo final” deve recolocar o problema e estimular o estudante a apresentar soluções (GIL, 2004, ROESCH, 2006). Essa é a técnica mais usual de redação de textos (chamado de final circular, em que o início e o término complementam), mas dependendo do talento do escritor, outras formas são possíveis e incentivadas.

Roesch (2006) comenta que se o objetivo pedagógico do caso for o treino de habilidades de resolução de problemas, existem quatro opções possíveis para a finalização do texto: i) solicitar aos alunos que definam os problemas do caso; ii) apresentar a situação-problema e pedir que as soluções sejam apontadas; iii) evidenciar a situação-problema e as soluções para o caso. Em seguida, solicitar aos alunos que avaliem as soluções apresentadas; iv) solicitar aos discentes que avaliem as alternativas apresentadas e, em paralelo, numa variação do item anterior, apresentem outras possibilidades.

Por fim, as notas de ensino são apresentadas como um apêndice, ou seja, elas não fazem parte do “corpo” do texto: “as notas são dirigidas ao professor e, geralmente, não são publicadas com o caso. Contêm os seguintes elementos: (i) o resumo do caso, (ii) as fontes dos dados, (iii) os objetivos de aprendizagem, (iv) alternativas para a análise do caso, (v) questões para a discussão do caso em sala de aula e (vi) a bibliografia recomendada [artigos, livros, sites, vídeos] para fundamentar a discussão (ROESCH, 2006, p. 12).

Além destas informações, as notas de ensino podem trazer: indicação dos cursos, disciplinas ou módulos de ensino em que o caso pode ser usado; nível de dificuldade do caso; conhecimentos prévios requeridos; recursos didáticos requeridos para o seu desenvolvimento; experiências passadas relacionadas ao uso do caso; informações acerca do que realmente houve na organização após a ocorrência do caso; questões desencadeadoras; estratégia de ensino mais adequada para o envolvimento da classe (discussão com a classe toda, discussão em pequenos grupos, dramatização); tarefas propostas aos alunos (GIL, 2004).

Sob o aspecto da linguagem a ser utilizada, a mesma deve ser agradável, simples, clara e acessível ao leitor do caso. Deve-se evitar o uso de impessoalidades, julgamentos e adjetivos em excesso. Também recomenda-se preservar a terminologia usada pelos entrevistados, a fim de conferir mais veracidade ao relato (GIL, 2004).

#### 4.1.6. Teste do caso

▪ **O que é:** consiste na submissão do caso para outras pessoas que possuem conhecimento sobre o assunto e/ou experiência em docência.

▪ **Como fazer:** o educador pode convidar profissionais como revisores, capazes de emitir opiniões críticas.

▪ **Cuidados:** é importante escolher uma rede de avaliadores capacitados. O autor do caso deve estar receptivo às sugestões recebidas, mas avaliá-las com um olhar crítico. Roesch (2006) menciona que ao passar por este crivo, o caso está pronto para ser disseminado nas salas de aula, o que, na verdade, consiste em outra etapa de teste, já que o professor precisa estar atento à reação dos alunos, a fim de corrigir equívocos e melhor conduzir o caso.

## 5. EXEMPLO DE UM CASO DE ENSINO

A proposta deste artigo é ser uma ferramenta útil para elaboração de casos de ensino, indo além do mero conhecimento teórico sobre o assunto. Assim, optou-se por apresentar um exemplo de caso de ensino, juntamente com as notas de ensino, que dão o suporte pedagógico ao caso.

O caso tem o título de “A impressão que fica”. O conteúdo do mesmo será apresentado na sequência. As palavras destacadas em negrito são conceitos que podem ser trabalhados pelos professores no momento da análise deste material em sala de aula. Recomenda-se fazer um comentário ou mesmo trazer textos curtos que abordem esses conceitos.

Vale mencionar que o professor pode trabalhar o aspecto visual do caso, usando tabelas, gráficos, ícones, com o objetivo de tornar o material mais agradável para o aluno.

### 5.1. CASO DE ENSINO: A IMPRESSÃO QUE FICA

Em meados de 1938, surge nos Estados Unidos um processo de reprodução de imagens e textos por meio de máquinas fotocopadoras. Desde então, com o aprimoramento dos métodos de impressão e o nascimento de um mercado gráfico, tem-se a demanda por aparelhos mais velozes e eficazes do que as barulhentas máquinas de escrever. Chegando tardiamente ao Brasil, as atuais impressoras trouxeram grandes benefícios qualitativos e quantitativos para os serviços de impressão.

Para tanto, toda uma cadeia de suprimentos teve que ser desenvolvida para dar suporte a este novo produto. Em seus primeiros modelos, a reposição da tinta era um fator oneroso que inibia a expansão deste mercado. Tal fato abriu precedentes para o desenvolvimento de um novo serviço, o de recarga de cartuchos.

A economia obtida com os suprimentos de aparelhos de impressão torna este serviço mais necessário, formando um mercado crescente e competitivo. Dentro deste cenário encontra-se a figura do empresário Augusto, gerente-proprietário da *Print JF Ltda* suprimentos para impressoras. Augusto mostrou interesse pelo negócio a partir de sua experiência como funcionário em uma empresa conceituada na prestação de serviços em suprimentos para impressoras, localizada em Juiz de Fora (MG). Após adquirir certa experiência técnica, em 2007, o até então empregado assume o papel de empreendedor e parte para a gestão do próprio negócio.

Com conhecimento técnico do produto, mas com pouco *know-how* gerencial para lidar com este empreendimento, começou informalmente alugando uma pequena loja próxima a sua residência e distante do centro da cidade. Enfrentou as dificuldades de um início conturbado por não ter um **plano de negócio**, mas contou principalmente com seu *networking*, o principal responsável por não deixar a Print Ltda entrar para as estatísticas de **mortalidade empresarial**.

Passados os primeiros dois anos com apenas um funcionário, Augusto percebe que a demanda está crescendo além de suas capacidades operacionais e toma a decisão de expandir. Penosamente conseguiu uma loja no centro da cidade e, após o primeiro mês, contrata dois funcionários, contando agora com um *motoboy*, um remanufaturador de cartuchos de tinta, responsável pela recarga e manutenção dos cartuchos a base de tinta, e outro de cartuchos de

toner, encarregado pelos serviços que têm por base o pó tonalizador, suprimento presente nas impressoras *LaserJet*

Após dois anos de empresa, é percebida certa estagnação, novos clientes não são mais tão frequentes. Percebendo a situação tratou logo de utilizar um de seus pontos mais expressivos, seu *networking* e estabeleceu parcerias com pequenas empresas de amigos que se tornariam divulgadores da *Print*, viabilizando a sua entrada no segmento de pessoa jurídica. Estabeleceu alianças até mesmo com concorrentes para eliminar *gaps*, tais como a falta de tecnologia apropriada. Sendo assim, em alguns momentos, terceirizava serviços que a empresa não dispunha de equipamentos para realizar, como a recarga de um cartucho recém-lançado, ou quando não possuía tempo hábil para entregar.

A partir desta relação com os seus concorrentes, Augusto percebe que um deles, a *Recargas.net* passou a solicitar serviços da *Print Ltda* com maior frequência e sinalizava que sua capacidade produtiva se encontrava baixa. Assim, ele começa a dar atenção às operações de tal concorrente e após um mês de observação assume o risco e investe na aquisição da *Recargas.net*, que apesar de contar com praticamente a mesma estrutura da *Print Ltda*, ainda não havia conquistado um nível satisfatório de qualidade do serviço prestado. O grande diferencial da *Recargas.net*, que, em muito, seria favorável à *Print Ltda*, é a carteira de clientes, que apesar de pequena, era formada por empresas de grande porte e visibilidade.

Concluída a adaptação com a nova loja que ficava a 100 metros da *Print Ltda*, Augusto decide não associar as duas marcas, deixando unidas as operações produtivas. Tal decisão se mostrou de grande valia um ano depois, quando por falta de gerenciamento eficaz, a *Recargas.net* se tornaria um sobrepeso.

Sendo assim, decide fechar a *Recargas.net*, iniciando a partir deste ponto um processo complexo de transição dos clientes de uma marca para outra. Isso porque poucos clientes estavam cientes da ligação entre as empresas que até então se configuravam como concorrentes diretos.

Feita a incorporação dos clientes à *Print Ltda*, é iniciado um período crítico na empresa. A concorrência com empresas recém inseridas no mercado é um agravante. Utilizando-se de matéria prima inferior, estas empresas praticam preços cerca de cinquenta por cento abaixo da média aceitável para o setor. Apesar da permanência desses *players* no mercado ser curta, o ciclo sempre se renova. Por ser um segmento com concorrência abundante, mas não de qualidade, é indispensável buscar maneiras para fidelizar os clientes e investir em diferenciais que se sobreponham às práticas da concorrência. Mesmo que momentaneamente estes *players* geram uma ameaça à *Print JF*, pois para a maioria dos clientes pessoa física o preço é um dos fatores primordiais na decisão de compra.

Pensando nisso, a partir de 2011 a *Print Ltda* aumentou seu *mix* de produtos, incorporando serviço de comodato de impressoras (**outsourcing de impressão**) para pessoas jurídicas. Em paralelo, tirando proveito das fraquezas da concorrência, como a baixa qualidade dos cartuchos recarregados, passa a conscientizar os clientes sobre os possíveis danos nas impressoras provenientes da utilização de cartuchos feitos com matéria-prima duvidosa. O resultado foi comprovado pela conquista de uma fatia de mercado fiel.

Atualmente, a empresa encontra-se demasiadamente estável apesar da última grande turbulência enfrentada que foi um corte de funcionários, sobrecarregando o sistema produtivo, que já não funcionava em seu melhor potencial. Este tema, inclusive, é um gargalo para o negócio. Conseguir mão de obra qualificada neste ramo é um desafio. Os poucos cursos de capacitação estão nos grandes centros, ficando a cargo do empregador o compromisso de capacitar seus funcionários.

A estrutura que contava com oito funcionários agora dispõe de apenas três, fato não relacionado com a queda da demanda, pelo contrário ela está crescente, mas principalmente pela ingerência. Este tipo de serviço exige altos níveis de planejamento e controle, visto a



incerteza do mercado e o nível de renovação das tecnologias. Para a *Print Ltda* a situação é incerta. A demanda é crescente, mas a capacidade produtiva requer cuidados.

O desafio agora é organizar os processos internos (controlar os custos e aumentar a eficiência da produção, e programar as entregas), profissionalizar o serviço de atendimento para poder incorporar a euforia do mercado, que exige continuamente qualidade, agilidade, soluções acessíveis e não espera pela empresa se adequar, simplesmente escolhe a que já está pronta. Como sempre Augusto reafirmava a seus funcionários, usando aquele velho ditado: se a primeira impressão é a que fica, impressione!

## 5.2. NOTAS DE ENSINO

Normalmente, as notas de ensino são iniciadas com uma página de apresentação, que informa a autoria, as disciplinas em que o mesmo pode ser utilizado e seu propósito geral. O quadro 2 traz um exemplo.

**Quadro 2:** Página de apresentação das notas de ensino.

Preparado por Yan Marinho e Everton Rodrigues

Recomendado para as disciplinas de Administração estratégica e Empreendedorismo.

### **Resumo do caso**

Em meados de 2007, Augusto, recém demitido de uma empresa de recargas de cartuchos na cidade de Juiz de Fora (MG), parte em busca de uma alternativa para se tornar independente. Utiliza-se da experiência adquirida no emprego anterior e segue no mesmo ramo, montando um negócio próprio de recarga de cartuchos. Mesmo sem conhecimento técnico na área de gestão, aos poucos Augusto conquista espaço usando suas maiores armas: seu *networking* e seu *know-how* sobre o setor. Começa com uma loja tímida, mas com o crescimento da demanda, surgem os desafios e a necessidade de se diferenciar da concorrência. Para agregar valor ao seu negócio, tradicionalmente dominado pela competição por preço, Augusto começou a atuar no mercado de *outsourcing* de impressão para pessoa jurídica. Além deste desafio, o empresário terá que lidar com a dificuldade de treinar e reter mão de obra qualificada e de modernizar os processos de produção e atendimento da empresa.

### **Propósito geral do caso**

Este caso possui finalidade acadêmica, pretendo ser um meio eficaz de levar exemplos práticos para a sala de aula e, desta forma, contribuir para a melhor formação dos alunos em Administração. O mesmo não faz nenhum julgamento das ações tomadas pelas empresas e/ou personagens envolvidos. O caso retratado é real, mas os nomes das empresas e personagens citados são fictícios.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os tópicos apresentados a seguir fazem parte das notas de ensino.

### 5.2.1. Escopo do caso (identificação do problema)

Este caso tem por objetivo analisar o mercado de recarga de impressoras e *outsourcing* de impressão, bem como apresentar o processo de criação de um empreendimento e debater sobre estratégias de diferenciação em segmentos onde a competição é baseada em custo.

### 5.2.2. Objetivos de aprendizagem

Busca-se através deste caso: contribuir para o desenvolvimento das habilidades de análise e diagnóstico organizacional; despertar o aluno para a realidade do mercado; exercitar a criatividade necessária na elaboração de estratégias; e mostrar que o processo de empreender, aprender e ser reconhecido no mercado demanda tempo.

### 5.2.3. Nível de dificuldade do caso

Utilizou-se como parâmetro o método de Erskine *et al.* (1998, *apud* GIL, 2004) para avaliar as três dimensões do caso:

▪ **Análítica:** nota 1 – o caso estimula o aluno a propor soluções, mas não envolve desafios com alto grau de complexidade.

▪ **Conceitual:** nota 1 – os conceitos necessários para o desenvolvimento do caso são básicos.

▪ **Apresentação:** nota 1 – não é necessário um esforço significativo de busca de informação.

#### 5.2.4. Pesquisa e coleta de informações

A pesquisa foi feita com base em dados primários coletados a partir de experiência profissional na empresa (observação participante).

#### 5.2.5. A quem esse caso se destina?

Estudantes de graduação em Administração de empresas, bem como discentes de outras áreas, que tenham contato com a gestão empresarial.

#### 5.2.6. Sugestões para a análise do caso

Como o caso envolve questões correlacionadas ao Empreendedorismo e à Estratégia, sugere-se o enfoque em tais assuntos. Seguem sugestões de perguntas para análise do caso:

- Momento inicial de análise do caso em sala:
  - Quem é o personagem principal do caso?
  - Qual o mercado que a Print JF atua?
  - Peça ao aluno para resumir a trajetória do empresário (ciclo de vida da Print JF).
- Abordagem do tema Empreendedorismo:
  - Qual a motivação para a abertura da Print JF? Qual sua estrutura inicial? A empresa tinha um plano de negócio? O caso relatado é de empreendedorismo por necessidade ou por oportunidade?
  - Peça ao aluno para retirar do texto duas características positivas e duas negativas do empresário Augusto.
  - No último parágrafo do caso, foram listados desafios da empresa de Augusto. Para superá-los o empresário precisará de recursos financeiros. Peça aos discentes para apresentar as linhas disponíveis no mercado para financiar este tipo de investimento.
- Abordagem do tema Estratégia
  - Tendo como referência o modelo chamado “O relógio da estratégia corporativa” (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2007), peça ao aluno para classificar o tipo de estratégia adotada pela Print JF.
  - Como a Print JF. pode se diferenciar em meio a um mercado que pratica preços baixos? Liste três ações que você tomaria neste sentido.
  - A Print JF decidiu atuar no segmento de *outsourcing* de impressão. Pergunte se os alunos compreenderam o uso desta expressão. Aproveite o momento para relacionar com outras formas de *outsourcing*.
  - Solicite aos alunos a elaboração da análise SWOT da empresa.
  - Em seguida, questione: como a Print JF pode se diferenciar em meio a um mercado de baixo custo? Indique três ações; a decisão de atuar no mercado de *outsourcing* foi acertada?; com relação à escassez de mão de obra, quais medidas poderiam ser tomadas?

#### 5.2.7. Sobre a postura do professor

É importante lembrar que o professor deve funcionar como um facilitador do desenvolvimento do caso e um mediador do debate, provocando os alunos com questões importantes a serem discutidas e estimulando-os a fazer pesquisas de campo.

Nas situações em que o caso for aplicado ao universo da graduação, recomenda-se que o docente faça anotações no quadro, de modo que as ideias estejam ordenadas e se extraia conhecimento sobre o que foi dialogado.

Por fim, as notas de ensino devem trazer um tópico “Referências” e “Indicação de leitura”. O primeiro registra as referências utilizadas no caso de ensino e/ou nas notas de ensino. O segundo apresenta as sugestões de leitura (capítulos de livros didáticos, artigos, sites, etc.), que proporcionarão o embasamento para o debate do caso.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como dito nas primeiras palavras deste artigo, o objetivo do mesmo é fomentar a reflexão sobre a *práxis* do ensino de Administração nas salas de aula e, no segundo instante, apresentar o método do caso (ou caso de ensino) como uma alternativa viável para dinamizar a interação professor-aluno, tornando as escolas de gestão um ambiente gerador de conhecimentos que darão aos discentes a possibilidade de melhor se inserirem no mercado de trabalho.

Conforme assinalado por Nicolini (2003), Saccol e Munck (2003), Torre (2005, *apud* COTO, NETO e PACHECO, 2009) e Gramigna (2007), é necessário estimular o envolvimento do aluno com os exemplos práticos abordados em sala de aula, para que o interesse seja despertado de dentro para fora e não de fora para dentro, como um conhecimento imposto. Ambos, professor e aluno, devem aprender estes novos papéis. O primeiro deve renovar suas ferramentas pedagógicas e o segundo deve se conscientizar da responsabilidade que tem sobre o seu próprio processo de aprendizado e, portanto, sobre o seu futuro.

## 7. REFERÊNCIAS

**BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S.** Administração estratégica e vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

**BERTERO, C. O.** Ensino e Pesquisa em Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2006. (Debates em Administração).

**BORBA, G., SILVEIRA, T., FAGGION, G.** (2005). Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para inovação e liderança da UNISINOS. Organizações & Sociedade, v. 12, n. 35, p. 165-181, Out/Dez. 2005

**COTO, G. C.; NETO, L. M.; PACHECO, A. S.** Criatividade dentro da Educação: um estudo de caso do Curso de Administração da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 24, p. 221-245, mai/ago. 2009. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2735/273520312008.pdf>>. Acesso em: 04 de jun. 2012.

**CESAR, A. M. R. V. C.** Método do estudo de caso (*Case Studies*) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. 2010. Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul\\_dez\\_05/06.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf)>. Acesso em: 14/03/2011.

**CLOSS, L. Q., ARAMBURU, J. V., ANTUNES, E. D. D.** (2009). Produção científica sobre o ensino em administração: uma avaliação envolvendo o enfoque do paradigma da complexidade. Revista Gestão.org, v. 7, n. 2, p. 150-169, mai/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/27/22>>. Acesso em: 30 de Mai. 2011.

**EnEPQ.** Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007, Recife, Relatório EnEPQ 2007. Recife: EnEPQ, 2007.

**FREIRE, P.** Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. (Coleção Leitura). São Paulo: Paz e Terra, 1996.

**GIL, A. C.** Elaboração de casos para o ensino de Administração. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 2, n.2, p. 07-16, 2004.

**GRAHAM, A.** Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

**GRAMIGNA, M. R. M.** Jogos de empresa e técnicas vivenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

**IKEDA, A. A., VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M., CAMPOMAR, M. C.** O caso como estratégia de ensino na área de Administração. Revista de Administração (RAUSP), São Paulo, v. 41, n. 2, p. 147-157, 2006.

**JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R.** Explorando a estratégia corporativa: textos e casos. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. Cap. 2, p. 276-288.

**NICOLINI, A.** (2003). Qual será o futuro das fábricas de administradores? RAE, v. 43, n. 2, p. 44-54, Abr/Jun. 2003.

**PROVINCIALI, V. L. N.; SARAIVA, L. A. S.; MESQUITA, H. T.; CAMPOS, L. O. B. N.** A graduação em administração sob a ótica discente: um estudo comparativo em instituições de ensino superior de Sergipe. São Paulo, Caderno de Pesquisas em Administração, v. 12, n. 2, p. 19-36, Abr/Jun. 2005.

**ROESCH, S. M. A.** Relato de casos para o ensino, com apoio na literatura. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 4, n. 8, p. 119-142, 1997.

\_\_\_\_\_. Notas sobre a construção de casos para ensino. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30., 2006, Salvador.

**ROESCH, S. M. A., FERNANDES, F.** Como escrever casos para o ensino da Administração. São Paulo: Atlas, 2007.

**SACCOL, A. Z., MUNCK, L.** (2003). Sócrates e o ensino de graduação em administração de empresas: pela valorização de um posicionamento crítico. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 10, n. 4, p. 75-86, Out/Dez. 2003

**SILVA, J. C. de S.; DAVEL, E.** Concepções, Práticas e Desafios na Formação do Professor: Examinando o Caso do Ensino Superior de Administração no Brasil; Organizações & Sociedade, v. 12, n. 35, p. 113 – 134, Out/Dez. 2005

**ZAGO, C. C.; SOUZA, C. C. B.; BEZERRA, L. A. M. L.** Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. Gestão.Org, v. 5, n. 2, Mai/Ago. 2007.

---

<sup>1</sup> Dados fornecidos por Zélia Ponciano de Carvalho, administradora do CRA-MG, via *e-mail* para os autores desse trabalho. Estes números foram apresentados pelo Conselho Federal de Administração durante o Encontro de Coordenadores realizado em 2011.

<sup>2</sup> Existem casos fictícios, mas os mesmos devem ser baseados em situações reais (ROESCH, 1997).