



Como escrever um caso

Veja dicas práticas de como elaborar um caso de ensino que favoreça a aprendizagem dos alunos.

Como escrever um caso

Apostila usada como apoio ao módulo Elaboração de Estudo de Caso do Programa de Formação e Aprimoramento Docente, oferecido pelo Insper aos seus professores.

Insper Instituto de Ensino e Pesquisa

São Paulo, abril de 2019

Autoria

Equipe de Desenvolvimento de Ensino e Aprendizagem (DEA)

Insper



Sumário

1.	Apresentação	4
2.	O que é um Caso?.....	5
3.	Por que usar Casos em Sala de Aula?	5
4.	Quais são as Características de um bom Caso?.....	6
5.	Elaboração da Proposta de Desenvolvimento do Caso.....	7
	5.1 Definição dos Objetivos de Aprendizagem.....	7
	5.2 Identificação do Dilema.....	8
	5.3 Identificação do Protagonista.....	9
	5.4 Estrutura Guia.....	10
6.	A Coleta de Dados.....	11
	6.1 O relacionamento com a empresa.....	11
	6.2 A entrevista.....	12
7.	O momento de escrever o caso.....	13
	7.1 O Parágrafo Inicial.....	13
	7.2 O Corpo do Caso.....	14
	7.3 O Desfecho.....	15
	7.4 Os Anexos.....	16
8.	As notas de ensino ou teaching note.....	17
	8.1 Sinopse.....	17
	8.2 Objetivos de Aprendizagem.....	18
	8.3 Questões para Preparação dos Alunos.....	18
	8.4 Sugestões de roteiro em sala de aula.....	19
	8.5 Questões para Aplicação em Sala de Aula.....	19
	8.6 Considerações Finais.....	19
9.	Fontes Bibliográficas	20

Como escrever um Caso

1. Apresentação

Olá professor,

Esta apostila foi montada com base no tutorial ***Como escrever um caso***, lançado pelo Insper em 2012. A finalidade deste material é subsidiar o curso de Elaboração de Estudo de Caso, oferecido pelo DEA aos professores do Insper a partir de 2019, curso esse que tem os seguintes objetivos de aprendizagem:

- Elaborar uma proposta de Estudo de Caso, levando em conta sua aplicabilidade em sala de aula.
- Elaborar um instrumento de coleta de dados para elaboração de um caso de ensino, considerando a melhor estratégia para o caso em questão.
- Escrever uma versão preliminar do caso, considerando dilema relevante e provocativo, introdução instigante e narrativa que permita aos estudantes se colocarem no lugar do(a) protagonista.
- Elaborar uma versão preliminar das notas de ensino, considerando a aplicabilidade por parte de qualquer professor.

A leitura da apostila não exclui a necessidade de atividades práticas e da interação/troca de conhecimentos e experiências entre os pares.

Bons estudos!

2. O que é um caso?

É um instrumento pedagógico que apresenta um problema mal estruturado.

E o que é um problema mal estruturado? É aquele que não tem uma solução predefinida, exigindo que o aluno identifique o problema, analise evidências, desenvolva argumentos lógicos, avalie e proponha soluções.

Pode também ser definido como um problema que reproduz os questionamentos, as incertezas e as possibilidades de um contexto empresarial que dispara a necessidade de uma tomada de decisão. O processo de chegar a uma decisão, pela análise e discussão individual e coletiva das informações expostas no estudo de caso desenvolve o raciocínio crítico e argumentativo dos alunos.

Em função dessas características, o caso é considerado um valioso instrumento pedagógico, que desafia o aluno a raciocinar, argumentar, negociar e refletir – habilidades bastante demandantes do ponto de vista cognitivo e social.

[Vídeo Claudio Haddad](#)



3. Por que usar casos em sala de Aula?

Mais do que apenas capacitadas com conhecimentos técnicos, as pessoas que as empresas procuram devem ser capazes de antecipar problemas e, ao mesmo tempo, desempenhar diversos papéis e atividades no trabalho. Para tanto, é crucial ter capacidade de entender e se adaptar a novas situações, num mundo cada vez mais interdependente. Ao selecionar seus profissionais, as empresas exigem habilidades para identificar e resolver problemas, pensar criticamente, argumentar, tomar decisões e aprender a aprender.

Diante desse quadro, um dos principais desafios das instituições de ensino superior é preparar profissionais competentes para enfrentar o dia a dia em ambientes de competitivos, que mudam constantemente e que demandam decisões rápidas e trabalho em equipe.

O estudo de caso se torna um aliado pedagógico eficiente para apoiar o desenvolvimento dessas competências, pois coloca o aluno no papel de protagonista em situações realistas e complexas que simulam o cotidiano corporativo.

Ao discutir um caso, o aluno vivencia o conflito e enriquece seu aprendizado com o ponto de vista de seus colegas, concluindo que não há respostas prontas, certas ou erradas. Para participar de uma discussão e contribuir com o aprendizado coletivo, o aluno deve se preparar, lendo atentamente, analisando informações e dados.

4. Quais são as características de um bom caso?

Para cumprir seu potencial pedagógico, o caso precisa ser redigido e conduzido em sala de aula de forma apropriada. Em termos de escrita, é importante que aponte um dilema e seja rico em informações que reforcem a situação problema.

Selecionamos a seguir algumas características* importantes de um bom caso:

- **Aplicação pedagógica:** antes de começar a escrever um caso, o autor deve saber claramente o que pretende alcançar ou ensinar por meio dele. Portanto, deve definir seus objetivos de aprendizagem.
- **Deve contar uma história:** para que o aluno se envolva com o conteúdo e se coloque no lugar do protagonista, é fundamental que o caso conte uma história. O caso é uma narrativa.
- **Deve provocar conflitos:** uma boa discussão em sala de aula se dá por meio de controvérsias, ensejando diferentes interpretações. Isso faz com que o aluno crie argumentos para defender seu ponto de vista.
- **Deve forçar uma decisão:** casos não têm uma resposta certa ou errada. No entanto, devem fazer com que o aluno tome uma decisão apoiado em análises.
- **Deve ser curto:** um bom caso contém no máximo, entre 7 a 12 páginas e o mesmo número de anexos. Em média, os alunos devem dedicar até duas horas à leitura e à preparação do caso.

*Fonte: <http://www.economicsnetwork.ac.uk/handbook/casestudies/34>

Vídeo Sergio Lazzarini



5. Elaboração da proposta de desenvolvimento do caso

Antes de começar a escrever um caso, o autor precisa elaborar uma proposta. Essa proposta é considerada a fase de planejamento, em que são definidos os objetivos de aprendizagem, o dilema, o protagonista e a estrutura guia do caso. Veja a seguir os detalhes de cada uma dessas etapas.

Vídeo Danny Claro



5.1. Definição dos objetivos de aprendizagem:

Para garantir que haja aprendizado por meio de um estudo de caso é necessário que o autor defina os objetivos de aprendizagem, os quais devem traduzir as competências que o aluno deve desenvolver nesse processo.

Dessa forma, os objetivos de aprendizagem planejados para um estudo de caso devem ser descrições claras sobre o que os alunos devem compreender (conteúdos) e o que devem ser capazes de fazer/demonstrar (habilidades) após participarem dessa experiência de aprendizagem.

Além disso, esses objetivos devem ser passíveis de mensuração, ou seja, devem propiciar evidências da aprendizagem. Por exemplo: para verificar se um estudante compreendeu algo, o autor pode selecionar uma ou mais evidências que demonstrem ele ter alcançado esse aprendizado (explicar, relacionar, aplicar, etc). Veja o exemplo a seguir:

Objetivos de aprendizagem

- Inferir os impactos da mudança de preços em mercados elásticos.
- Analisar como a alteração de preços de um bem substituto afeta a demanda de outro produto.
- Analisar os custos econômicos de produção, diferenciando custos fixos, variáveis, irreversíveis (*sunk cost*) e de oportunidade.
- Diferenciar lucro contábil de lucro econômico pelo impacto dos custos irreversíveis e de oportunidade
- Identificar em qual estrutura de mercado operam os produtos de uma determinada empresa.
- Calcular o preço e a produção que maximizam o lucro de uma empresa em mercado de competição monopolística, analisando receita e custo marginais, discutindo a viabilidade econômica dessa produção no curto e longo prazo.

Fonte: Sabores da Terra – Coleção de Casos Insper

Ainda sobre os objetivos de aprendizagem, é importante ter em mente que, a partir deles o autor escreverá as notas de ensino (ou *teaching note*) de que se falará no final deste material.

[Vídeo Carolina da Costa](#)



5.2. Identificação do dilema

Depois de definir os objetivos de aprendizagem do caso, o passo seguinte é identificar o dilema - uma decisão específica e única a tomar para que o aluno se veja na posição do tomador de decisão. Ao identificar um dilema, é muito importante ter o foco numa única ação, pois muitas ramificações acabam confundindo o aluno. Veja a seguir um exemplo de dilema:

“A Burger King se encontra num momento decisivo para se consolidar no mercado. Outras redes multinacionais que entraram no Brasil dirigiram seus esforços para classes sociais abastadas do país. A Burger King também o fez. Assim como a maioria dos negócios de varejo e de serviços, o modelo de negócios da Burger exige a expansão da rede para a obtenção de escala e de maior exposição da marca. Mas um problema se coloca quando produtos e serviços inicialmente destinados a classes sociais de renda elevada são compelidos a se dirigir a classes sociais de baixa renda. Em outras palavras, surgem as seguintes questões:

- Quando os consumidores de baixa renda podem se tornar alvo de ações de marketing?
- Como crescer e tornar produtos e serviços acessíveis sem grande prejuízo para a imagem e a marca da rede?
- Onde abrir novas lojas e que tamanho que elas devem ter?

Afonso Braga vai reunir a equipe e preparar uma proposta para sustentar a expansão da rede no Brasil.”

Fonte: Caso Burger King – Coleção de Casos Insper

Durante o processo de entrevista na empresa, podem surgir várias situações problemas, e você pode identificar a que melhor (dilema) responder a seus objetivos de aprendizagem.

[Vídeo Henrique Barros](#)



5.3. Identificação do protagonista

Numa analogia literária, podemos qualificar o caso como um romance, que tem enredo e personagens. Um desses personagens é o protagonista, que pode ser um executivo, um diretor, um gestor, etc., que tem sentimentos, frustrações e problemas. Além de humanizar a leitura, isso faz com que o aluno se envolva com a situação tratada. Veja um exemplo:

O carnaval de 2006 foi especialmente desafiador para Marta Kallás Pinto, diretora comercial da Casa Joka. Acostumada a usar a pausa anual para relaxar com sua família, ela estava, dessa vez, em uma situação delicada: cabia-lhe decidir o futuro das vendedoras do departamento infantojuvenil, medida que teria impactos importantes para a empresa. Além disso, Marta precisava refletir sobre o modelo de avaliação e incentivos introduzido no ano anterior. Teria sido ele a causa do comportamento indevido das vendedoras? Em caso positivo, que mudanças se faziam necessárias?

Fonte: Casa Joka - Coleção de Casos Insper

Vídeo Danny Claro



5.4. Estrutura guia

Tendo definido os objetivos de aprendizagem, o dilema e o protagonista, chegou o momento de você montar a estrutura guia do caso.

A estrutura guia é composta por elementos considerados fundamentais para o desenvolvimento do conteúdo. A estrutura do caso é formada por tópicos ou seções, uma breve descrição de cada tópico, as fontes de informação, a indicação de figuras, gráficos ou anexos. Também é interessante definir o número de páginas de cada seção: é uma forma de garantir que o caso não fique muito curto ou muito extenso. Veja a seguir um exemplo de estrutura guia:

Pág. inicial	Pág. final	Seção	Descrição	Fontes de informação	Figuras/gráficos/anexos
1	1	Introdução	Descrever a organização, seu protagonista e o dilema enfrentado	<ul style="list-style-type: none">Entrevista com LN Pascoal	<i>Nenhum</i>
1	2	DPaschoal: a empresa e sua história	Contextualizar a história da organização	<ul style="list-style-type: none">Entrevista com LN PascoalDados gerenciais DPaschoalWeb site	<ul style="list-style-type: none">Evolução de pontos-de-venda, faturamento, mix de produtos e serviços e lucratividadeEstrutura organizacional
3	5	Contexto: varejo de pneus e indústrias correlatas	Comparar com outros players na indústria e possibilitar a identificação de <i>drivers</i> ambientais Identificar o valor percebido pelo cliente em relação ao posicionamento estratégico da DPaschoal	<ul style="list-style-type: none">Entrevista com LN PascoalFontes secundáriasDados gerenciais DPaschoal	<ul style="list-style-type: none">Evolução do consumo de carrosEvolução do consumo de pneusComparação da evolução de PDVs com concorrentesComparação do preço final ao cliente e <i>mark-up</i> com concorrentes
5	6	DPaschoal pré-incentivos	Identificar como o desempenho da DPaschoal se relaciona com sua estrutura formal e informal	<ul style="list-style-type: none">Entrevista com LN Pascoal, diretor comercial e supervisores de vendaDados gerenciais DPaschoal	<ul style="list-style-type: none">Comparação de salários e incentivos com a concorrência
6	8	A experiência dos incentivos de venda	Apreciar consequências não intencionais ligadas à mudança de incentivos Relacionar mudanças na arquitetura organizacional a contingências ambientais;	<ul style="list-style-type: none">Entrevista com LN Pascoal, diretor comercial e supervisores de venda	<i>Nenhum</i>
9	10	Epílogo: manter ou retirar os incentivos?	Encerrar com o questionamento do equacionamento da estrutura de incentivos e busca o “ <i>fit</i> ” com o ambiente	<ul style="list-style-type: none">Entrevista com LN Pascoal, diretor comercial	<i>Nenhum</i>

Fonte: Caso DPaschoal – Coleção Inesper

Vídeo Danny Claro



6. A coleta de dados

Paralelo à montagem da estrutura guia do caso, também é necessário que você faça o planejamento da sua coleta de dados, identificando como irá obtê-los e usá-los na elaboração do caso.

Os casos podem ser escritos tanto a partir de dados reais, confidenciais e obtidos diretamente em uma organização (*Field case*), quanto a partir de dados secundários disponíveis publicamente (*Library case*). Para ambos os modelos, é necessário a autorização formal da organização para uso desses dados.

Há também casos que podem ser baseados numa situação real ou fictícia, mas sem identificação da organização (*Armchair case*). Nesta situação, não há necessidade de obter autorização para uso dos dados, mas deve-se garantir que a empresa realmente não seja identificada pelo conteúdo do caso.

Se você optar por desenvolver um caso com dados reais e coletados diretamente da organização foco do caso, é importante que você faça um plano da coleta, identificando itens como: quem será o seu contato chave; a lista de entrevistados; um roteiro para a entrevista de cada um deles; se este roteiro contará com uma entrevista estruturada (um questionário sequencial, por exemplo) ou semiestruturada (apenas a indicação dos assuntos que você quer abordar para que o entrevistado traga outras percepções sobre eles).

De forma geral, seguem algumas orientações¹ que podem ser úteis no processo de coleta de dados.

6.1. O relacionamento com a empresa²

Esteja muito bem preparado ao contatar uma empresa. Você pode fazer isso por acesso ao *website*, por relatórios anuais, por projetos da empresa ou fontes públicas. Também é interessante conhecer o *background* do executivo que você entrevistará, bem como a estrutura organizacional.

Em sua primeira entrevista, descreva seu propósito e a situação problema que deseja explorar, forneça detalhes sobre o curso em que o caso será aplicado e sobre seus objetivos de aprendizagem. É importante informar quanto tempo será necessário para fazer o estudo, e principalmente sobre os termos e as condições de uso do caso.

No Insper, os casos são desenvolvidos com fins educacionais, podendo ser licenciados para outras instituições de ensino. Portanto, é imprescindível obter uma autorização do representante legal da empresa.

Atenção: independentemente de seu caso ter sido escrito com dados confidenciais ou secundários, essa autorização é necessária sempre que a empresa for identificada. Isso deve ser negociado desde o primeiro contato com a empresa.

A empresa deve se sentir absolutamente confortável com o conteúdo do caso, portanto, você deve interagir constantemente com a ela. Assim que você tiver o primeiro draft, envie-o às pessoas chaves, sobretudo as que passaram pela entrevista. É uma forma de tranquilizá-las, mostrando que você não expôs nada sem consentimento. Lembre-se de que, quando veem o que disseram registrado no papel, as pessoas

1 As orientações para coleta de dados foram baseadas no artigo Developing a Teaching Case (Abridged) – Harvard Business School.

2 Para as situações em que o autor tenha optado por escrever o caso baseado em uma situação real.

podem se tornar reticentes. Portanto, essa troca é importante para que você ajuste o que pode ou não ser divulgado. Sempre há espaço para negociação.

O mesmo vale para a versão final do caso, que deve ser aprovada pela empresa. Pode ser que ela não queira revelar alguns dados na íntegra como, por exemplo, o lucro final. Nesse caso, você pode alterar essa informação, com o consentimento da empresa, incluindo uma nota de rodapé.

[Vídeo David Kallás](#)



[6.2. A entrevista](#)

Parte da arte de escrever um bom caso está em encontrar situações que destacam o problema específico que você tem interesse em expor ao aluno.

Developing a Teaching Case Abridged – Harvard Business Publishing

Esse é o momento de você também aprender com a empresa. Procure entrevistar as pessoas chaves que podem fornecer as informações de que você precisa.

Tente identificar pontos que poderiam ser negociados de forma diferente. Por exemplo: analise como determinada decisão foi tratada pela empresa.

Identifique o protagonista do caso e registre detalhes de seu comportamento.

Tudo isso o ajudará na preparação do caso, especialmente a criar situações que chamem a atenção dos alunos para o estudo e debate.

7. O momento de escrever o caso

Enquanto colhe informações, pense constantemente em como escrever

Developing a Teaching Case Abridged – Harvard Business Publishing

Assim como uma história, um caso deve ter **começo**, **meio** e **fim**. A partir do momento em que você tiver certeza de seus objetivos de aprendizagem e do dilema a ser trabalhado, já pode escrever o caso.

A seguir, apresentamos detalhadamente cada parte do caso.

7.1. O parágrafo inicial

O parágrafo inicial introduz a história ao leitor. Não é necessário que seja apenas um parágrafo; geralmente, usam-se dois ou três. Lembre-se de que é aí que se prenderá a atenção do aluno, despertando-lhe a curiosidade e interesse pela leitura.

No parágrafo introdutório, apresente os personagens principais e a trama (a situação problema), indicando o ponto de vista de que se relata o caso. Situe o aluno sobre a data, o lugar e a organização.

Veja abaixo um bom exemplo de começo:

Caminhando entre dezenas de mesas sem divisórias, onde trabalhavam analistas, operadores e pessoas de apoio, juntamente com diretores e sócios vestidos de forma casual, Jorge Paulo Lemann, um dos fundadores do Banco de Investimentos Garantia, meditava sobre os possíveis rumos do banco em uma manhã de novembro de 1997. Durante toda sua história, o banco havia apresentado excepcional lucratividade, acumulando ao final de 1996 um patrimônio líquido de US\$ 550 milhões. Naquele mesmo ano, o Garantia foi considerado pela *Euromoney*, pela terceira vez consecutiva, a melhor empresa de negociação de títulos no Brasil e a instituição mais confiável do País. Outra fonte de destaque, a *Institutional Investor*, elegeu o Garantia, por quatro anos consecutivos, a empresa que melhor fazia pesquisa de ações no Brasil.

Apesar de seu enorme sucesso, o futuro do banco era incerto. Assim como o banco norte-americano Goldman Sachs, o Garantia era uma *partnership*, isto é, após certo tempo na empresa, pessoas de alto desempenho tinham a possibilidade de se tornar sócias, com base nos próprios lucros gerados e distribuídos na forma de pagamento variável. Mas os sócios começavam a ponderar se esse modelo era adequado a um contexto em que o banco deveria crescer para enfrentar a concorrência.

Jorge Paulo Lemann colocava duas opções para o Garantia: “Operar em nichos financeiros locais ou continuar como banco de investimentos completo e integrado ao fluxo global de recursos e negócios. A primeira poderia ser muito rentável, mas resultaria limitada. A segunda exigiria a associação com alguma grande instituição externa.” A decisão era clara: ou o banco se manteria como uma *partnership* voltada para o mercado doméstico ou buscaria outras formas de se manter competitivo globalmente – incluindo, nesse caso, uma associação ou venda da sociedade para um banco internacional.

Fonte: Caso Banco de Investimentos Garantia - Coleção de Casos Insper

Observe que em apenas três parágrafos, o autor conseguiu descrever claramente a situação problema, o protagonista, a empresa, o momento em que se passa a situação e a decisão a ser tomada.

Vídeo Luiz Vieira



7.2. O corpo do caso

Nessa parte, você deve fornecer todas as informações necessárias para que o leitor possa tomar a decisão.

Preferencialmente, depois do parágrafo introdutório, deve-se escrever o caso “do geral para o específico”, ou seja, começando pelo setor, passando à empresa, depois à unidade e/ou ao produto específico, etc. Não é uma regra fixa, mas é importante que o autor dê espaço para o leitor contextualizar sua análise de um panorama mais amplo para um mais específico.

O corpo do caso é dividido em subtítulos ou seções, e cada seção discorre sobre determinado assunto.

Pontos importantes a abordar:

- Histórico, atuação e estrutura da empresa ou organização.
- História de vida dos principais personagens, crenças, valores, experiências anteriores.
- Modelo de negócio ou produtos.
- Detalhes sobre a cultura da empresa.
- Exemplos de situações e conflitos para que o leitor tenha condições de tomar posições.
- A situação problema relatada no parágrafo inicial sob o ponto de vista de quem deve tomar a decisão. Cite falas dos personagens, opiniões etc.

Tabelas, gráficos, esquemas e imagens devem ser inseridos como anexos no final do caso.

Algumas dicas:

- Evite usar jargão ou termos específicos da empresa. Um caso deve ser lido e entendido também por quem não é da área.
- Escreva sempre no passado: Por exemplo: “*Jorge Paulo Lemann, um dos fundadores do Banco de Investimentos Garantia, meditava sobre os possíveis rumos do banco, numa manhã de novembro de 1997*” ou “*Jorge Paulo Lemann colocava duas opções para o Garantia: operar em nichos financeiros locais ou continuar como banco de investimentos completo e integrado ao fluxo global de recursos e negócios*”.

- Evite referências ao tempo presente (como, por exemplo, “atualmente”), pois o caso logo ficará datado, ou desatualizado. Procure usar: “No verão de 2008...”, “Era uma tarde chuvosa de sexta-feira, quando...”.

Como as seções são peculiares a cada caso, não citaremos exemplos.

[Vídeo Irineu Giansi](#)



7.3. O desfecho

É o parágrafo final, em que o início e o término do caso se complementam. Nesse momento, você deve retomar o dilema sem revelar nenhuma solução possível. Procure enfatizar o tempo que resta para a tomada de decisão, a ocorrência de alguma reunião e os recursos disponíveis.

Exemplo de parágrafo final:

O desafio do crescimento

O êxito do Garantia e de muitos bancos no Brasil em geral, sinalizava a bancos internacionais que o Brasil poderia ser um mercado lucrativo. Grupos estrangeiros começavam a sondar uma possível entrada no Brasil. Ao mesmo tempo, aumentavam as dúvidas quanto às condições do Garantia para competir sendo um player focado no mercado doméstico, dado que, ao operar globalmente, bancos internacionais tinham acesso a uma gama maior de oportunidades de captação e de investimento.

Nesse cenário, os sócios do Garantia discutiam frequentemente como o banco deveria atuar no futuro. Os sócios mais velhos, que já tinham acumulado muito dinheiro no Garantia, consideravam uma possível associação mais forte ou até mesmo uma possível venda para um grupo internacional. Em agosto de 1997, o próprio Goldman Sachs já havia iniciado conversações com o Garantia nesse sentido. Na opinião de tais sócios, perseguir uma estratégia de crescimento agressivo, especialmente no âmbito global, poderia ser incompatível com o modelo de partnership. Ao aumentar a escala das operações, haveria cada vez mais pessoas elegíveis para se tornarem sócias do banco, logo tornando o modelo mais complexo e conflituoso. Por outro lado, os sócios mais jovens, com menor capital acumulado e com maior apetite por risco, consideravam que seria possível para o Garantia continuar competindo agressivamente, mesmo sendo uma partnership. Observando essas opiniões divergentes, Jorge Paulo Lemann ponderava sobre qual seria o melhor rumo para o negócio que ajudou a erguer.

Fonte: Caso Burger King – Coleção de Casos Insper

[Vídeo Luíz Vieira](#)



7.4. Os Anexos

Os anexos são muito importantes para que os alunos obtenham mais informações sobre o caso e possam analisar os dados. Portanto, é fundamental que o caso contenha gráficos, processos, tabelas e imagens que ilustrem uma situação real de decisão.

O objetivo dos anexos é sustentar a decisão, portanto, coloque apenas aqueles que realmente podem subsidiar o aluno nesse processo.

Recomendamos que o número de anexos não seja superior ao número de páginas do caso, ou seja, no máximo entre 7 e 12.

8. As notas de ensino (ou *teaching note*)

As notas de ensino são como um guia para o professor aplicar o caso em sala de aula.

Melhor do que ninguém, o autor sabe detalhes significativos e que não estão explicitados declarados no texto. Em vista disso, por meio das notas de ensino, o autor pode instruir os professores sobre a melhor maneira de conduzir a discussão do caso em sala de aula. As notas de ensino devem conter os seguintes tópicos:

- Sinopse do caso.
- Objetivos de aprendizagem a serem alcançados.
- Questões para a preparação dos alunos.
- Sugestões de roteiro com questões para discussão em sala de aula, seguidas de resposta e do tempo de condução de cada questão.
- Considerações finais.
- Bibliografia recomendada.

As notas de ensino também devem conter orientações sobre como o professor pode organizar o quadro negro e algum recurso extra como, por exemplo; links, vídeos, imagens etc.

[Vídeo Carolina da Costa](#)



Veja a seguir alguns exemplos:

8.1. Sinopse

Instalada no Brasil desde novembro de 2004, a Burger King do Brasil planeja contar com 123 lojas até 2008, o que representa um investimento total dos grupos franqueados de US\$ 90 milhões. Sua entrada no país foi um relativo sucesso em termos de lembrança de marca e preferência do consumidor. Na situação descrita pelo caso, enfrenta-se um dilema típico de uma rede que pretende se expandir: quando orientar seu negócio para clientes de baixa renda (C e D)? Afonso Braga, responsável pelo marketing da Burger King do Brasil, precisa levar um plano de expansão para a Burger King Corporation (BKC).

No contexto de mercado, o *fast food* brasileiro tem presença marcante de empresas de grande operação no exterior que criaram um novo conceito de padrão de alimentação. Nos grandes centros urbanos, há uma saturação por parte de redes já maduras no mercado como o McDonald's e Habib's. Há também redes de lanchonetes regionais e locais que proliferam, ocupando uma grande parcela desse mercado. O crescimento da concorrência, a necessidade de aumento da operação, o consumo saudável e o aumento do poder aquisitivo de classes sociais de renda baixa são fatores que fazem com que as empresas repensem suas estratégias de negócio.

Fonte: Caso Burger King – Coleção de Casos Insper

8.2. Objetivos de aprendizagem

Objetivos de aprendizagem

- Analisar vantagens, desvantagens e riscos em alianças estratégicas (joint-ventures) internacionais;
- Analisar oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos quanto à entrada em mercados estrangeiros com produtos que têm certificações sociais e ambientais;
- Entender os conceitos de cadeia de valor global e cadeia de valor global sustentável;
- Identificar a importância da responsabilidade social e ambiental (RSA) para a estratégia de exportação de uma empresa;
- Discutir e analisar os conflitos de interesse dos diferentes stakeholders que surgem em função de uma certificação ambiental.

Fonte: Caso Jobeq – Coleção de Casos Insper

8.3. Questões para a preparação dos alunos

As seguintes questões para preparação podem ser aplicadas a alunos de graduação ou MBA. O professor pode se concentrar em todas as perguntas ou apenas naquelas que dizem respeito aos objetivos de aprendizado definidos para o tópico da discussão.

1. Qual é a questão central do caso do ponto de vista de marketing e de estratégia?
2. Por que tem sentido a expansão no mercado de baixa renda?
3. Quais são os fatores de risco ao considerar a baixa renda como público-alvo?
4. Quais são as oportunidades e os riscos desse público de baixa renda?
5. Prepare uma análise SWOT para a expansão.
6. Qual sua decisão como diretor de marketing da Burger King Corporation? Por quê?
7. Existem outras soluções para a expansão da rede no Brasil?
8. Algum concorrente adotou o mesmo caminho? Qual foi o resultado? (Pesquisar em material extra caso.)

8.4. Sugestões de roteiro em sala de aula

O professor pode começar com a sequência proposta acima: se entrar, quando e como. Para aulas de 2 horas, é possível passar alguns vídeos comerciais da rede (disponíveis no site www.youtube.com e por solicitação aos autores) e explorar a estratégia de comunicação na entrada.

A análise do caso pode seguir estes três passos:

- 1.** Entrar ou não no mercado de baixa renda?
- 2.** Se sim, quando entrar nesse mercado?
- 3.** Como entrar nesse mercado

8.5. Questão para a aplicação em sala de aula

Quando entrar?

A discussão desse bloco acaba derivando da decisão de entrar na classe de baixa renda o quanto antes possível. Provavelmente, alguns retomarão o fato de a rede já estar instalada em locais que concentram um público de baixa renda (Anexo 4: lista de locais onde a rede está presente).

Uma sugestão de dinâmica para esse bloco é perguntar abertamente à sala quem ainda acha infundado entrar nas classes de baixa renda. Essa é uma boa oportunidade para os alunos que se opuseram à entrada exporem seus argumentos. É interessante instigar os demais alunos a defender os pontos já discutidos e expostos no quadro. Essa é uma boa transição para o bloco final: como entrar?

Fonte: Caso Burger King – Coleção de Casos Insper

8.6. Considerações finais

A entrada da Burger King no Brasil foi de relativo sucesso. A campanha usou ações comparativas e de conhecimento. Vários restaurantes foram adaptados para as diversas cidades do país.

Quando o caso foi elaborado, a Burger King Corporation estava focada na implantação dos restaurantes em locais onde fosse possível manter o alvo no público de renda elevada, por ser formador de opinião (questão aspiracional).

Fonte: Caso Burger King – Coleção de Casos Insper

9. Fontes Bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento deste tutorial.

Livro: Como escrever casos para o ensino de administração – Sylvia Maria Roesch e Francisco Fernandes – Editora Atlas, 2007

Artigos:

- *What is a Case?* Willian Ellet, Harvard Business School Press.
- *An Introduction to Cases.* Benson P. Shapiro Harvard Business School Press. 1988.
- *An Introduction to the Cases Method.* Benson P. Shapiro. Harvard Business School Press, 1975.
- *Writing Cases and Teaching Notes.* E. Raymond Corey. Harvard Business School, 1998.
- *Hints for Case Teaching.* Benson P. Shapiro. Harvard Business School Press, 1985.
- *Developing a Teaching Case (Abridged).* Michael J. Roberts. Harvard Business School Press, 2001.
- *Caso e Teaching Note.* Banco de Investimentos Garantia – Insper.
- *Teaching Note Burgerking* – Insper.

Inspier



Rua Quatá, 300 - Vila Olímpia
São Paulo - SP
(11) 4504-2400