

Mestrado em Ciências Empresariais

Casos em Gestão Estratégica 2023/2024



Análise de casos

Carla Curado
Rua Miguel Lupi, 20 – Gab 511
ccurado@iseg.ulisboa.pt



Análise de Casos

- **A análise de casos permite desenvolver:**
- **Trabalho em grupo**
- **Capacidade de estudo individual**
- **Recolha e análise de dados**
- **Gestão do tempo**
- **Capacidades de apresentação**
- **Resolução de questões práticas**



Análise de Casos

- **Os objectivos da análise de casos em gestão estratégica:**
 - Aplicação dos conceitos teóricos
 - Desenvolvimento de capacidades de gestão
 - Utilização de um processo disciplinado de tomada de decisão
 - Realização de discussões de grupo
 - Tolerar e trabalhar com ambiguidade

*O objectivo não é atingir uma solução perfeita mas
sim aprender a fazer o percurso
mais eficiente e eficaz até à solução*



Análise de Casos

- **As questões estratégicas:**

- **Têm impacto no longo prazo**
- **Têm impacto em toda a organização**
- **Utilizam muitos recursos**
- **São decididas ao nível de gestão de topo da organização**

A presente metodologia de análise de casos aplica-se a questões estratégicas

Análise de Casos

- A análise de casos pode ser feita:

- Com “o estômago” – com base em intuição, sensações...
- Com método – de forma disciplinada com base em **factos**.

Metodologia de análise de casos

1. Enquadramento

2. Classificação

3. Sumarização

4. Síntese

5. Conclusão

Metodologia

Metodologia de análise de casos

1. Enquadramento

2. Classificação

3. Sumarização

4. Síntese

5. Conclusão

O que é o caso?

- Descrever a organização
- Identificar Missão, Visão, História
- Construção do caso
- Identificar a questão principal

O que são os factos?

- Incluir dados referentes a a:
 - Amb. Geral (GER)
 - Industria (IND)
 - Concorrência (CON)
 - Oportunidades (OPO)
 - Ameaçass (AME)
 - Forças (FOR)
 - Fraquesas (FRA)

O que é importante?

- Reunir factos
- Evitar redundâncias
- Identificar o mais importante

Quais as opções?

- Definir 1 a 2 questões
- Identificar opções (MECE)
- Definir critério de decisão
- Sumariar pros/cons

Quais as escolhas?

- Tomar uma posição
- Identificar factos relevantes de suporte
- Discutir a implementação
- Identificar riscos

A chave para analisar um caso é parti-lo em factos de forma clara, bem perceptível e útil



Fase 1 - Enquadramento

Descrever a organização:

**Identificar Missão, Visão,
História:**

Construção do caso:

**Identificar a
questão principal:**

Fase 2 – Classificação

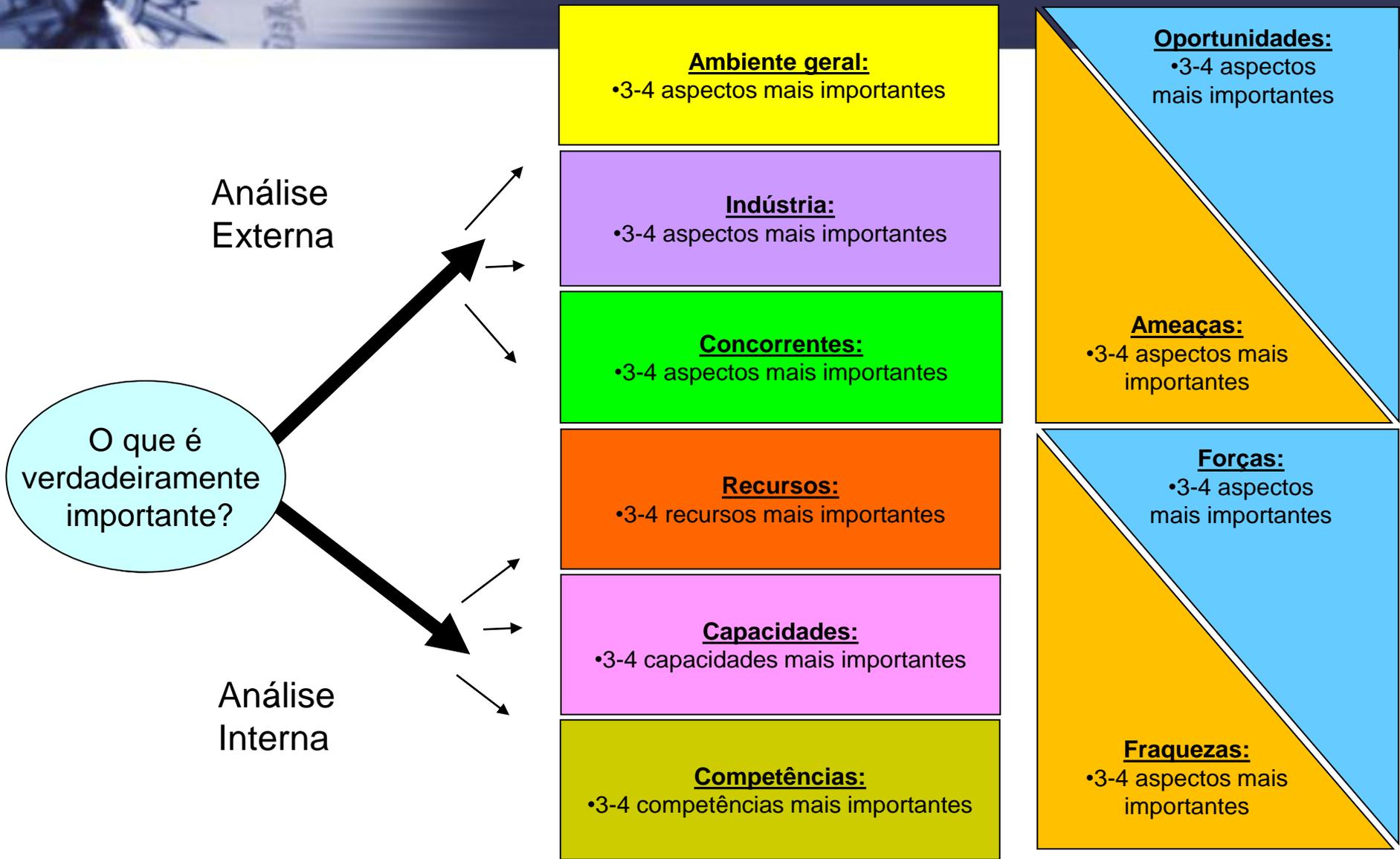
<p>Geral – GER (aspectos gerais incluem factos sobre ambiente macro para além da indústria e clientes: tendências globais)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os aspectos não específicos da empresa nem da indústria – exemplos de factos sociais, económicos, ecológicos, tecnológicos, políticos (STEEP)
<p>Indústria - IND (aspectos que afectam a indústria em questão – não especificamente a empresa do caso ou factos do ambiente geral)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os aspectos da indústria incluem as 5 forças de Porter; rentabilidade da indústria, estratégias seguidas na indústria (ex: diferenciação, lid. de custos), crescimento da indústria... • Não incluir factos sobre concorrentes individuais
<p>Concorrentes – CON (identificação e factos específicos e dados sobre concorrentes da indústria em questão)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os aspectos sobre os concorrentes incluem os seus nomes, quotas de mercado, rentabilidade, estratégias seguidas, etc.
<p>Oportunidades – OPO (aspectos positivos do ambiente geral para a empresa em questão - circunstâncias da análise ambiental que pareçam positivas para a organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A análise ambiental origina informação sobre tendências positivas dos factores externos
<p>Ameaças – AME (aspectos negativos do ambiente geral para a empresa em questão - circunstâncias da análise ambiental que pareçam negativas para a organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A análise ambiental origina informação sobre tendências negativas dos factores externos
<p>Recursos – REC (identificação dos recursos mais importantes da organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A análise dos recursos envolve os tangíveis (ex: físicos, tecnológicos) e os intangíveis (ex: organização, reputação)
<p>Capacidades – CAP (identificação de configurações de recursos relacionados)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A análise das capacidades decorre da identificação das interações complexas entre recursos
<p>Competências – COM (identificação de capacidades muito apuradas na organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A análise das competências decorre da evolução das capacidades ao longo do tempo - o sucesso da integração dos recursos
<p>Forças – FOR (aspectos da empresa em questão que pareçam ser positivos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir factos que pareçam ser pontos fortes da organização – e só da organização, não da indústria
<p>Fraquezas - FRA (aspectos da empresa em questão que pareçam ser negativos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir factos que pareçam ser pontos fracos da organização – e só da organização, não da indústria • Muito importante



Fase 3 – Sumarização

PASSOS	PISTAS
Reunir os factos (o objectivo principal é reunir os factos chave para o caso)	<ul style="list-style-type: none">•Este processo pode demorar algum tempo, é importante não incluir tudo – só o mais importante.•STEEP – Social, Technological, Environmental, Economic & Political ou PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental & Legal;•5 forças de Porter; rácios financeiros, dados de mercado...
Evitar factos redundantes (ao analisar os factos evitar redundâncias)	<ul style="list-style-type: none">•Não incluir TUDO sobre a empresa ou o ambiente
Identificar o mais importante (assinalar os factos mais importantes)	<ul style="list-style-type: none">•Os factos realmente importantes devem estar no caso - objectividade

Fase 3 – Sumarização





Fase 4 – Síntese

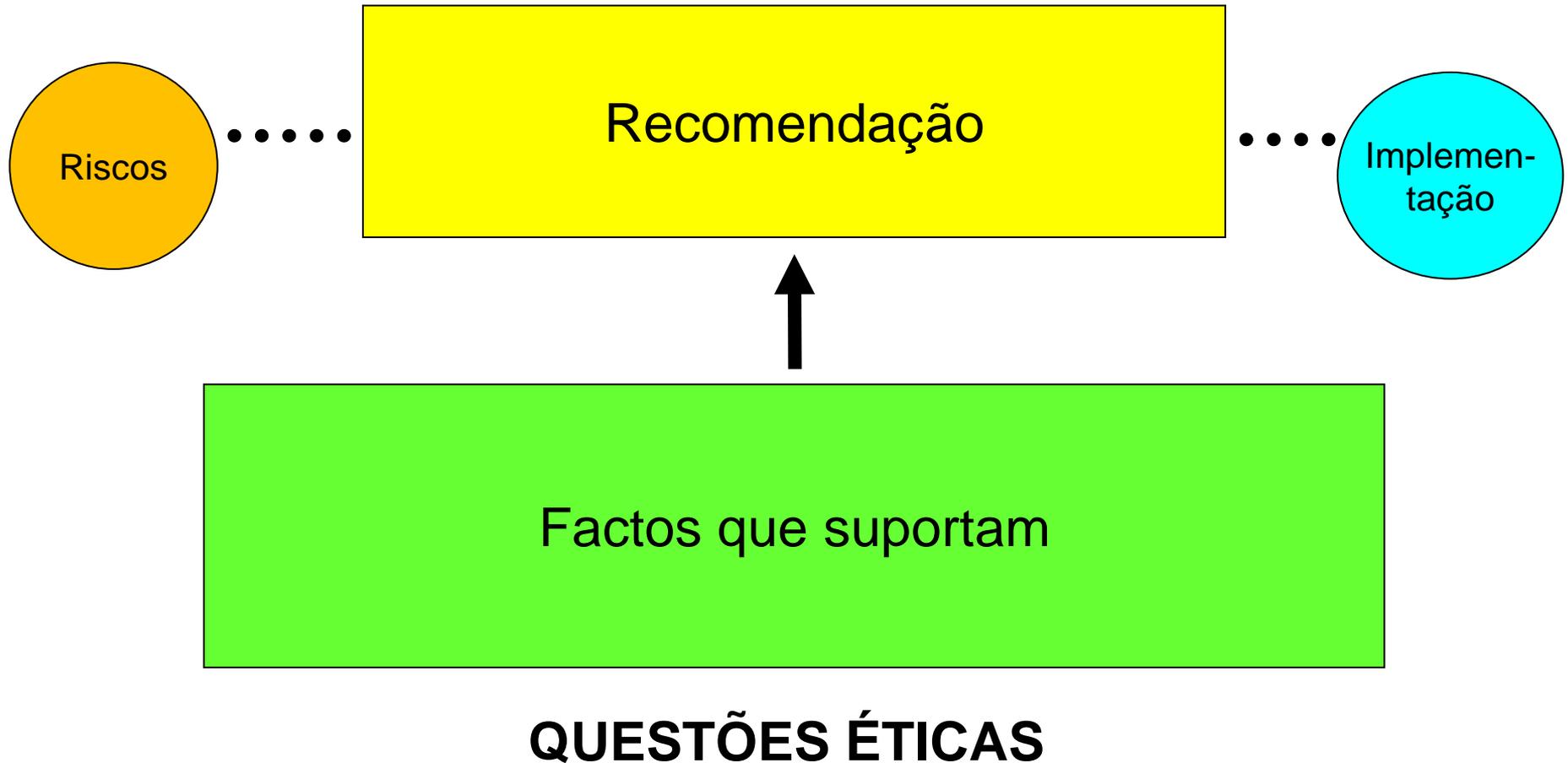
PASSOS	PISTAS
Definir 1-2 questões chave (poderá ser somente 1) (atenção: confirmar que se trata de uma questão estratégica)	<ul style="list-style-type: none">•Voltar ao enquadramento e identificar questões chave•Identificar no máximo 2 questões – devem ser questões estratégicas
Identificar as opções MECE (para cada questão listar todas as opções ou alternativas possíveis de resposta - cumprir o critério MECE)	<ul style="list-style-type: none">•MECE: “Mutuamente Exclusivas e Completamente Exaustivas”•Caso particular das questões “sim vs não” – geralmente levam a uma segunda questão (“Como.....?”)
Definir o critério de decisão (é importante identificar as dimensões a que vai ser aplicado, ex: unidades, tempo, valor, etc...)	<ul style="list-style-type: none">•Explicitar o critério de decisão ANTES de decidir (ex: maior VAL a 5 anos, menor investimento, menor tempo de implementação, maior aumento de vendas no 1º ano, ... atenção critérios qualitativos – propor proxis para medir)
Decidir e sumarizar pros e contras da decisão (listar argumentos a favor e contra a solução encontrada)	<ul style="list-style-type: none">•Rever os factos identificados para encontrar argumentos que suportem e questionem a decisão.



Fase 4 – Síntese

Questão	Opções / Hipóteses	Critério de decisão	Prós da escolha	Contras da escolha
1...	(MECE)	Critério A
2...	(MECE)	Critério B

Fase 5 – Conclusão





Notas finais

- O sucesso da análise de casos reside na abordagem estruturada e utilização de factos;
- Muita informação pode perturbar a identificação dos aspectos principais para desenhar o caso de forma clara;
- Aceitar soluções e avaliar prós e contras;
- Não se envolver pessoalmente com uma possível solução ou cenário;
- Não existe uma “solução correcta”, mas sim maneiras mais completas de explorar e apresentar as ideias;
- Estruturar a análise do caso de forma metódica e objectiva, sistemática e exaustiva, ajuda a construir sucesso;
- **ATENÇÃO:** Questões éticas.