

**CASE STUDY APPROACH AS TOOL FOR MARKETING TEACHING IN BRAZIL
LIMITATIONS AND POSSIBILITIES OF USE OF THIS METHODOLOGY**

**ESTUDO DE CASO COMO FERRAMENTA NO ENSINO DO MARKETING NO BRASIL
LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES DE USO DESTA METODOLOGIA**

Carolina Dantas de Figueiredo
Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

O ensino de marketing é uma tradição nos cursos de gestão e de comunicação social no Brasil e é visto em outros cursos e carreiras como uma disciplina que habilita o estudante ao mercado de trabalho. Isto se dá em função da influência do pensamento norte-americano na formação empresarial brasileira através das escolas de formação de gestores. Como consequência, as metodologias de ensino também são importadas. Sendo assim, este artigo visa discutir a utilização do estudo de caso como metodologia de ensino-aprendizagem, apontando suas limitações e possibilidades no contexto brasileiro.

Palavras-chave: *marketing; ensino-aprendizagem; estudo de caso*

ABSTRACT

In Brazil, marketing teaching is a tradition in business and social communication courses, while it is also regarded in other courses and careers as a subject that helps qualify the undergraduate student for the labor market. Such a scenario is mainly due to the influence of North American thought over the Brazilian business training through management training schools. As a consequence, the teaching methods are also imported. Thus, this paper aims to discuss the use of case studies as teaching-learning method, pointing its limitations and possibilities for application in the Brazilian context.

Keywords: *marketing, teaching-learning, case study*

1. O MARKETING COMO DISCIPLINA

Historicamente, os cursos superiores são espaços onde se aprendem saberes eruditos que vão permitir ao sujeito refletir sobre o mundo ao seu redor e, mais especificamente, produzir conhecimentos ao seu respeito. Esta noção mais ampla perde força ao longo do século XX, quando os cursos superiores passam a ser vistos como momento de formação profissional. No Brasil, particularmente, esta visão esteve muito relacionada à necessidade de preparação de mão de obra para o desenvolvimento econômico do país, o que, na virada do século XX para o XXI, fica evidente com o aumento do número de universidades particulares e de programas do Governo Federal que contribuem para o ingresso de alunos nas redes particular e pública de ensino superior.

A profissionalização parece se tornar, via de regra, preocupação fundamental das universidades. Certamente, não se questiona aqui o papel dos cursos superiores ao prepararem os alunos para o mercado, mas a ênfase exclusiva neste papel o que acaba por se refletir em metodologias de ensino-aprendizagem de caráter prático, condição que se agrava mais em cursos e disciplinas por definição voltados para o mercado, como é o caso do marketing. Assim, a busca de aprendizados em marketing está diretamente relacionada à empregabilidade e ao desempenho profissional dos alunos, muito mais do que ao desenvolvimento de uma postura crítica sobre este campo do conhecimento.

Esta forma de perceber o marketing não é exclusiva do Brasil. Nos EUA, o pensamento sobre as atividades de marketing é bastante semelhante. Uma pesquisa da Association of National Advertisers (ANA) e da Booz Allen Hamilton publicada em artigo da HSM Management identificou que, para as lideranças organizacionais, o profissional de marketing está preocupado especialmente com “orientações de marca” (NOGUEIRA, s.d, p. 2). O’Brien e Deans (1995, apud KÜSTER e VILA, 2006, p. 1) falam de um aumento de estudantes atraídos pelo marketing, o que as autoras consideram ser resultado de uma maior visibilidade de que o assunto desfruta tanto nos círculos acadêmicos quanto nos comerciais. Sendo que, explicam Küster e Vila (2006, p. 1) a academia deveria se preocupar mais com a importância do ensino do marketing, daí que aspectos como meios, métodos e atitudes de ensino devem ser cuidadosamente considerados.

Para compreender melhor este argumento, assim como seus desdobramentos, estudaremos brevemente as fases do marketing e como ele aparece no que podemos chamar de escolas norte-americana e europeia.

O conceito de marketing tem sido modificado numa sequência de fases cuja conceituação e quantidade varia de acordo com os autores que as analisem. Para Cobra (1992) são quatro eras: (1) Era da produção, correspondente ao início da Revolução Industrial, quando a atenção recaía sobre a produção. (2) Era das vendas, a partir dos anos 30, quando o excedente de produção torna necessário utilizar estratégias de venda para escoar os produtos. (3) Era do marketing, a partir dos anos 50, período em que se percebe que a venda pela venda não era a abordagem mais adequada, mas sim conquistar e manter a clientela, o que coloca os clientes no foco dos processos de marketing. (4) Era do relacionamento (a partir dos anos 80), quando fica claro o papel do marketing como experiência mais ampla, baseada na construção de relações entre as organizações e seus públicos. O autor conduz sua análise apenas até os anos 80, sendo assim, digitalização das relações, intensificação exacerbada da concorrência e mercados de nicho, apenas para mencionar alguns exemplos, não são temáticas contempladas. Porém, o quadro apresentado é suficiente para a presente análise.

Segundo o conceito clássico de Kotler e Armstrong (1993, p. 2) marketing é “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”. Atualmente, mudanças no macroambiente e internas às organizações (novos métodos de trabalho e tecnologias, por exemplo), assim como uma postura mais ativa do público, exigem que o marketing se renove continuamente. Efetivamente, para manter critérios de competitividade, atividades de marketing são necessárias qualquer que seja o tamanho e ramo de atuação de uma organização.

Nestas primeiras décadas do século XXI a demanda de ensino de marketing cresce em função do momento atual, que exige tanto que o marketing seja pensado de forma sistêmica em todos os níveis das organizações, preocupando-se igualmente com o público e com a manutenção da competitividade. Paralelamente, princípios são aplicados num espectro amplo de possibilidades e perfis organizacionais (marketing esportivo, marketing social, marketing ambiental e marketing de luxo, são termos comuns para os profissionais de marketing contemporâneos e indicam diferenciações e especificações necessárias à prática profissional). No Brasil isso se junta ao aumento do número de alunos em sala de aula em cursos tão distintos quanto Publicidade e Propaganda e Administração (de Empresas, em Marketing, Hospitalar, etc), o que exigiria ajustes de acordo com cada curso e contexto em que a disciplina é ministrada.

Ao definir o que caracteriza um paradigma em marketing Hunt (1983, apud HEIMBECHER e GABRIEL, 2002, p. 82) destaca a utilidade dos modelos como dispositivos de ensino. Os modelos seriam então uma forma de se obter “uma visão mais ampla do conceito de marketing, transcendendo o senso comum de propaganda e venda pessoal”. Hunt (Ibidem) trata ainda da utilidade analítica do paradigma ao tratar de como ele pode ser empregado no estudo das várias abordagens do marketing, tais como: commodities, marketing funcional, institucional, gerencial, sistêmico e ambiental. Heimbecher e Gabriel (2002, p. 82) mencionam ainda um artigo de 1989 de Taylor em que o autor aponta dois grandes desafios pedagógicos do ensino de marketing: (1) transmissão do conhecimento teórico e dos princípios dos negócios e (2) trazer realismo e eventos atuais do mundo dos negócios para sala de aula. Heimbecher e Gabriel (Ibidem) explicam ainda que o ensino do composto de marketing “pressupõe que os alunos façam uso do modelo pedagógico em suas atividades profissionais, e que deste processo surjam atitudes gerenciais”, isto é, que o modelo aprendido seja utilizado na prática. Contudo, sugere-se com esse tipo de afirmação que os conteúdos possam ser aplicados imediatamente e que tenham utilidade, o que nem sempre pode ser garantido pela transmissão morosa dos modelos, paradigmas, do conhecimento teórico e dos princípios dos negócios como Taylor preconiza. O próprio Taylor soluciona esta questão ao indicar a necessidade de se trazer realismo e eventos atuais do mundo dos negócios à sala de aula. É a partir desta lógica que o estudo de caso aparece no ensino de marketing como metodologia viável, sendo largamente utilizada.

2. A HEGEMONIA DA ESCOLA-Norte Americana no Brasil

Küster e Vila (2006), da Universidade de Valência (Espanha), compararam os métodos de ensino do marketing em universidades norte-americanas e europeias. Como resultado, perceberam que três métodos de ensino-aprendizagem eram mais comuns nas duas localidades: exercícios práticos, estudos de caso e apresentações orais. Os Europeus, contudo, tendiam a se utilizar mais amplamente de apresentações orais e outros métodos tradicionais, enquanto os norte-americanos buscavam alternativas baseadas em tecnologia. A abordagem na Europa favorece, segundo as autoras, exercícios práticos, por sua conexão com o mundo real. Já a prática na América do Norte reflete uma predisposição cultural para o ensino personalizado.

Independentemente destas especificidades, exercícios práticos, estudos de caso e apresentações orais, aparecem em ambos os contextos culturais, pois parecem oferecer, de acordo com a pesquisa, mais vantagens do que os

outros métodos. Há aí uma questão interessante: em detrimento da forma como o conteúdo é ministrado, ele aparece através de exercícios práticos e estudos de caso. Küster e Vila (Ibidem) chegam mesmo a aconselhar que instituições públicas e privadas sejam encorajadas a promover novos métodos de ensino em marketing, contudo, as autoras dirigem sua atenção para o uso de novas tecnologias, embora destaquem a preferência dos alunos por aulas presenciais.

Efetivamente, as diferenças entre norte-americanos e europeus antecede o ensino do marketing e remonta o seu conceito. Grönroos (2001, apud LOUREIRO, s.d, p. 10) critica que o modelo de marketing norte-americano foca as necessidades deste país e toma dados empíricos que representam aquela realidade de forma generalizante. São estes dados que têm corrido o mundo através da publicação de autores estadunidenses, em especial de Kotler. No entanto, afirma Loureiro (s.d, p. 10), “nenhum modelo ou teoria de marketing contemplou a realidade europeia”, de modo que o modelo de marketing mix utilizado na Europa replica o norte-americano sem quaisquer adaptações. Pode-se dizer que o mesmo aconteceu no Brasil.

Loureiro (Ibidem) alega que a controvérsia entre as escolas europeia e norte-americana de marketing advém do fato de que esta não leva em consideração a visão do consumidor sobre o que deveria ser o marketing. Autores como Grönroos (2001), Gummesson (1987), Fullerton (1988) e Marion (1993), reclamam que a definição de marketing dos americanos não leva em consideração os acontecimentos e especificidades europeias (LOUREIRO, ibidem, p. 11). Novamente insistimos que o mesmo descompasso se aplica ao Brasil. O pensamento norte-americano é replicado aos alunos sem a aclimatação necessária. Mais do que isso, embora haja estudos sobre marketing consistentes no país, eles são pouco propositivos em termos teórico-metodológicos. Em pesquisa realizada junto a onze instituições que oferecem o curso de Administração de Empresas, Loureiro (Ibidem) fez um levantamento dos livros indicados pelas disciplinas do campo do marketing. Ao analisar o quantitativo dos livros e ao contabilizar quais deles seguiam a abordagem norte-americana ou europeia, o pesquisador chegou à conclusão de que a corrente teórica americana exerce maior influência nas instituições brasileiras de ensino superior na docência do marketing.

Serrano (2001) toma o clássico *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* de Kotler como referência para verificar as menções feitas à empresas norte-americanas. O pesquisador identifica que Kotler apresenta nove marcas de sabão em pó da Procter & Gamble (Tide, Cheer, Gain, Dash, Bold, Dreft, Ivory, Snow, Oxydol e Era), nenhuma delas vendida no Brasil à época. Falando em Brasil, o país aparece em apenas quatro páginas desta obra de Kotler. Em uma delas (página 358 da 5ª. edição brasileira) pode-se encontrar a seguinte frase: “muitos países acumularam dívidas externas tão elevadas que nem mesmo podem pagar os juros. Entre esses países estão Brasil, Polônia e México”, numa citação pouco deferente, sem ao menos explicar o contexto vivenciado pelo país no momento histórico em que foi feita a edição.

Uma vez que são usados livros norte-americanos nas salas de aula brasileiras é comum que os casos e exemplos sejam, muitas vezes, relativos a empresas e situações distantes do cotidiano dos alunos. Ao tratar desta questão, Serrano (2001) afirma que “escolher bons livros de marketing, mais do que um trabalho árduo de pesquisa em livrarias ou na Internet, requer uma análise mais profunda sobre a realidade do Brasil e a do exterior. Caso contrário, a leitura dos livros escolhidos, mais do que esclarecer, irá causar mais dúvidas ao estudante”, pois as colocações e deduções dos autores estrangeiros, ainda que brilhantes, são muito mais apropriados para as suas universidades do que para as brasileiras. Ainda que muitas das empresas referenciadas sejam multinacionais, foi necessário, na sua entrada no mercado brasileiro, realizar ajustes e adaptações que não são contemplados nos livros de marketing. O mínimo que se poderia fazer, diante deste quadro, seria utilizar como exemplo as multinacionais que fazem parte da rotina dos alunos tratando de casos referentes a suas operações no Brasil.

Certamente, as empresas que aparecem nos livros de Kotler e de outros autores são dignas de serem estudadas. A verdadeira discussão, no entanto, deveria residir no fato que, por não pertencerem ao arcabouço de referências dos alunos, os casos relativos a estas empresas são no mínimo inapropriados à nossa realidade. Serrano (2001) pergunta: “Conseguirá um estudante brasileiro perceber o porquê dos milhões de dólares consumidos mensalmente em pesquisa, desenvolvimento e marketing nos Estados Unidos pelos fabricantes de um produto que raras vezes aparece nas mesas do Brasil, onde o café da manhã é composto basicamente por café com leite no copo e pão com manteiga?”. Atenuando seu argumento, podemos questionar se a aprendizagem através de exemplos distantes é efetiva. Certamente, os exemplos são relevantes para os processos de ensino-aprendizagem de marketing, mas não os esgotam. Os alunos devem se apropriar do conhecimento, manuseá-lo e dispor dele de modo consciente, aproximando-se daquilo que realmente encontrarão no mercado de trabalho.

Nogueira (s.d, p. 3) lembra que para o docente a complexidade do entendimento do marketing enquanto disciplina tem importantes questões em aberto, como por exemplo, “como demonstrar em sala de aula que a

prática do marketing, de alguma forma conhecida dos alunos, não representa necessariamente bons exemplos?”, “que literatura utilizar?” ou “que abrangência dar ao marketing no contexto geral da gestão organizacional?”. Além destas questões o autor alerta que o equilíbrio entre os conhecimentos práticos e teóricos do professor, que deveria dar consistência ao processo de aprendizado sobre o tema, nem sempre existe (Ibidem).

3. ESTUDO DE CASO: A Herança da Escola Norte-Americana

Junto com os livros de origem norte-americana utilizados nas salas de aula do Brasil vêm também os estudos de caso. Pode-se dizer que esta é uma metodologia tipicamente estadunidense, tendo sido desenvolvida em 1870 pelo professor Christopher Columbus Langdell da escola de direito de Harvard, fundamentado na crença de que os alunos aprendiam mais analisando os casos do que lendo livros-texto (SHUGAN, 2006, p. 109). Em termos gerais, ele pretendia que, em lugar de memorizar as leis, os alunos fossem capazes de aplicá-las em diferentes situações. Em 1919 o novo reitor da escola de negócios de Harvard, Wallace P. Donham, advogado graduado na escola de direito da universidade, passa a promover o uso do estudo de caso também na escola de negócios. Para Shugan (Ibidem, p. 110) com o estudo de caso são enfatizados exemplos individuais, fenômenos que podem ser isolados, não necessariamente reproduzíveis ou, pelo menos, não reproduzíveis em todos os contextos.

A revolução educacional provocada pela Fundação Ford nos anos 50 e, em menor extensão, pela Fundação Carnegie, alterou os objetivos do método caso (SHUGAN, Ibidem). Antes da intervenção da Fundação Ford, faltava teoria à educação empresarial, sendo esta primariamente profissional. Questionava-se mesmo se as escolas de negócios eram uma parte legítima das instituições de ensino superior e de pesquisa. Com o engajamento da Fundação, o ensino de negócios começa a seguir um modelo científico com ênfase crescente em análise quantitativa. Shugan (Ibidem) explica que, com isso, estudiosos de marketing passam a integrar essas escolas, sendo responsáveis por uma grande parte da teoria de marketing prescritiva existente. Na visão da Fundação Ford, o estudo de caso facilitaria a assimilação de conteúdos, remodelando a forma como economia era ensinada e oferecendo conteúdos mais realistas para os alunos, ponto repetido por diversos autores que defendem esta metodologia. Havia também um argumento cientificista de que o estudo de caso permitiria que hipóteses fossem elaboradas, criando bases para futuras pesquisas em negócios (Ibidem).

Segundo Shugan (Ibidem, p. 111) o site da Harvard Business School explica como a metodologia do estudo de caso difere das apresentações orais (*lectures*) ao permitir que os estudantes exerçam “liderança e trabalho de equipe em face a problemas reais” e a “persuadir e inspirar outros que pensam de forma diferente”. Ainda segundo o autor,], o site coloca o sucesso dos alunos como “melhor medida” da efetividade do método.

Os defensores do estudo de caso, certamente, não o colocam no patamar de verdade universal. Para os alunos é, certamente, impactante ler e discutir (quando há discussões) a respeito dos sucessos ou insucessos de marketing das organizações. Porém, caberia ao professor, em última instância, alertar sobre a fragilidade científica dos estudos de caso apresentados. A saber: impossibilidade de reprodução do experimento, especificidade do caso, contexto, forma de coleta das informações que embasam o caso, etc. Tudo isso lança luz sobre um outro ponto que não pretendemos tratar, mas que deve ser mantido em vista: alunos e professores nem sempre estão adequadamente preparados para lidar com o método científico, uma vez que, via de regra, as disciplinas de metodologia de graduações e pós-graduações tendem a ser rosários enfadonhos de normas. Tal questão pode explicar a escolha do estudo de caso como método favorito em sala de aula tanto por parte de discentes quanto de docentes.

Kirkpatrick (s.d) alega que o estudo de caso se fundamenta no pragmatismo e na teoria da educação progressiva. Para o autor, em essência, o método do estudo caso substitui livros e apresentações orais (*lectures*) com dados históricos disfarçados sobre a empresa. Kirkpatrick (Ibidem) critica ainda que os estudos de caso são utilizados comumente sob o argumento de ensinar verdades aos alunos. O autor questiona se verdades ou respostas corretas são ensináveis ou pelo menos ensináveis da maneira que estudos de caso se propõem a fazer.

O marketing é muitas vezes visto como uma disciplina em que se aprende como fazer. Kirkpatrick (Ibidem) retorna a uma pergunta recorrente na literatura sobre o marketing: seria esta disciplina uma ciência, arte ou prática? O autor responde que as três coisas. O marketing é uma ciência aplicada, que além de poder desenvolver suas próprias pesquisas e métodos, bebe da fonte de outras ciências como a economia e a psicologia, por exemplo. Com alguma poética, Kirkpatrick (Ibidem) emenda afirmando que a arte do marketing é a aplicação de princípios científicos para criação de necessidades e produtos satisfatórios e entrega destes produtos a consumidores específicos em horários e locais específicos.

Pode ser que a arte esteja subjacente às práticas ou a determinadas práticas de marketing. O fato é que, sem a ciência, estas práticas caem num grande limbo de achismos e cópias de boas práticas. Naturalmente, isto pode

dar certo, caso contrário desconsideraríamos todos os conhecimentos empíricos que levaram ao desenvolvimento do próprio método científico. Contudo, é o método que, por definição, permite replicar experimentos. No caso do marketing, replicar práticas. Sendo assim, utilizar o estudo de caso sem fundamentação teórica e de forma acrítica é lançar os alunos neste limbo, esperando que eles saiam de lá instrumentalizados para o mercado. Possivelmente não sairão. É mais fácil que retornem – se retornarem – cheios de fantasias grandiloquentes sobre o que é marketing, tentando replicá-las no seu cotidiano profissional, tratando as empresas onde estão inseridos – possivelmente pequenas empresas – como se fossem Campbell's, Sears, Walmarts, etc. Mesmo isso, em tese, não seria problema (ou seria?) se as devidas adaptações para o contexto local fossem realizadas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS: Ensino na Realidade... De Qual Realidade?

Viu-se, ao longo deste texto, um movimento de colonização dos estudos de marketing no Brasil. O modelo desenvolvido nos EUA tem sido utilizado no país desde o surgimento das primeiras escolas, ainda nos anos 50, sem que se considere muitas vezes que há outros modelos, como quisemos demonstrar indicando que há divergências entre as escolas norte-americana e europeia. Ainda falando destas duas realidades, Küster e Vila (2006) mostram que há diferenças entre as metodologias de ensino-aprendizagem nos EUA e na Europa. Esta pesquisa não serve de parâmetro para o Brasil – seria necessário fazer um levantamento semelhante para compreender as necessidades locais de alunos e professores – mas indica que há diferenças no método e, possivelmente, formas de transmitir conhecimentos mais ou menos eficazes conforme o contexto.

Como temos seguido a escola norte-americana, a maioria dos livros utilizados nas salas de aula brasileiras é traduzida das publicações deste país sem grandes – ou quaisquer – adaptações. Sendo o estudo de caso uma metodologia tradicionalmente norte-americana e vinculada à Harvard Business School, são os estudos de caso bastante relevantes, para não dizer vedetes, destas publicações. Com isso, temos um duplo questionamento: a aplicação de uma metodologia de ensino-aprendizagem tipicamente norte-americana, – e bastante questionada mesmo por lá, como indicam os estudos de Shugan (2006) e Kirkpatrick (s.d). Isto é, os estudos de caso trazidos se referem à empresas e situações dos EUA, vinculadas à cultura, economia e especificidades locais (digamos que um caso trate do custo de determinada matéria-prima nos EUA, que a variável “praça” esteja relacionada a Salt Lake City e sua enorme comunidade Mórmon ou que mencione os cassinos de Las Vegas). Aliado a isso, o próprio estudo de caso apresenta uma tensão, que é a de tratar de questões práticas e relacionadas à realidade das organizações e mercados, servindo assim de referência para os estudantes sem, contudo, passar pelo crivo do método científico. Isto significa que é possível que determinado caso não seja replicável mesmo num contexto semelhante. Como desdobramento temos um outro ponto: o estudo de caso, como afirma Shugan (2006) poderia ser usado como ponto de partida para a elaboração de hipóteses e aplicação do método científico. Porém, não é isso que parece acontecer, isto é, o estudo de caso raramente evolui para pesquisas mais aprofundadas.

O estudo de caso, se utilizado de forma acrítica, cria a ilusão da fórmula. Isto é, a sensação de que é possível reproduzir o caso com o mesmo sucesso com que ele foi aplicado inicialmente ou se afastar do que foi mal feito para não repetir fracassos. Este argumento é subjacente à sociedade norte-americana e aparece em outros mitos locais como o do *self-made man*. Não por acaso o *self-made man* é muitas vezes dono das empresas que são casos de sucesso nos livros de marketing. Não rechaçamos aqui os casos de sucesso (ou de fracasso), mas a forma como são apropriados. Se em sala de aula o estudo de caso – e mantemos aqui ainda o foco sobre os estudos de caso importados dos EUA – não for adequadamente conduzido pelo professor, há uma chance considerável de que se provoque certa frustração no aluno (que possivelmente não será CEO da McDonald's tão cedo), uma espécie de fé nas formulas prontas e simples, pois, da maneira como aparecem nos livros, as soluções parecem ser realmente simples. As dificuldades, divergências e os processos criativos por trás das decisões de marketing raramente são descritos, seja por uma questão de espaço (se não, cada caso demandaria um livro por si só), dificuldade de acesso às informações, para manter a mítica do caso ou do *self-made man* por trás dele ou para atender a qualquer outro tipo de interesse do autor.

Todo modo, vamos supor que o desenvolvimento econômico do Brasil, nas últimas décadas, tenha produzido (ou evidenciado) casos bem sucedidos de marketing. É recorrente (se não nos livros, ainda sem qualquer aclimatação) ler em revistas de negócios (também utilizadas como referência para o estudo de caso por alguns professores) ou ver em palestras relatos sobre empresas como Saraiva, Magazine Luiza, Casas Bahia e Natura, apenas para citar alguns exemplos. Apropriar-se dos casos destas empresas seria suficiente para tornar o uso dos estudos de caso mais efetivo no país? A resposta para isso parece ser não, considerando as tensões inerentes ao estudo de caso apresentadas há pouco. Como vimos, o estudo de caso carece de método científico, seja como ponto de partida para a elaboração de hipóteses, seja como de chegada, relatando o caso de uma empresa ou conjunto de empresas que adotou procedimentos de marketing cientificamente validados. Nada, a não ser a aplicação do próprio método científico, poderia indicar que o caso do Magazine Luiza não é único e irreproduzível.

Anteriormente dissemos que o estudo de caso deve ser “adequadamente” conduzido pelo professor. Contudo, o termo adequadamente está vinculado um juízo de valor do que seria certo ou errado. Para evitar isso, vamos definir o que seria “adequado” ao uso do estudo de caso conforme o tratamos aqui:

- O uso de estudo de casos é válido, mas não deve ser explorado pelo professor com ares de verdade universal:
- O estudo de caso deve ser acompanhado de crítica e reflexão: o que deu certo ou errado e por que? Como seria isso no momento/ contexto atual ou em empresas de outro ramo ou porte? Estas são algumas das perguntas que podem orientar aluno e professor no sentido da crítica.
- O estudo de caso deve ser aclimatado: sempre que possível sugere-se que o professor adapte (caso o próprio livro não tenha feito adaptações) os casos à realidade brasileira ou busque casos na imprensa ou mesmo – e há nisso um exercício interessante – peça para que os alunos o façam, já buscando justificar a escolha do caso trazido para sala de aula a partir das perguntas acima.
- Explicar que o caso não implica em verdades universais, confrontando esta metodologia de ensino-aprendizagem com o método científico.
- Baseado no questionamento do caso como verdade universal, elaboração de perguntas, aclimação e confronto com o método, permitir que os alunos formulem hipóteses. Estas, mesmo que não sejam testadas em estudos posteriores (na própria disciplina, caso seja possível, iniciação científica ou pós-graduação), servem como exercício.

Tais pontos não são – assim como questionamos sobre os próprios estudos de caso – verdades absolutas, mas proposições que podem ser utilizadas em sala de aula para que a utilização dos estudos de caso seja melhor aproveitada. A ideia geral aqui é que, seja por meio das sugestões que organizamos a partir dos estudos dos autores trazidos neste texto, ou por outras soluções, o professor pode buscar suas próprias soluções didáticas - afinal, assim como em sala de aula norte-americanos e europeus têm perfis distintos, é possível que isso aconteça entre as diferentes regiões do país ou numa mesma localidade, em instituições de ensino que têm culturas organizacionais distintas. Não buscamos desqualificar o estudo de caso, mas ponderar sobre o seu uso geral e, mais especificamente, sobre suas apropriações no Brasil, como herança da escola norte-americana, alertando ainda para a ilusão da fórmula. Pelo contrário, a universalidade da aplicação do estudo de caso em diferentes culturas e escolas é indicativo da sua eficácia em sala de aula.

Um último ponto resta a ser fechado. No início do artigo dissemos que tem havido uma busca maior pela disciplina de marketing e que, em grande parte, esta busca se vincula à impressão geral de que o marketing é um conhecimento de aplicação prática, necessário para a inclusão do aluno no mercado de trabalho. Sendo assim, seria o caso de trazer o método científico para a sala de aula, descartando o papel dos casos como manual? E como ficaria a empregabilidade do aluno que deseja se inserir no mercado de trabalho e não ser pesquisador ou acadêmico? A solução para este dilema é simples. Não esperamos e nem é desejável que cada aluno de marketing se torne um cientista, mas questionar a validade dos casos via método científico é, de certa forma, estimular um pensamento crítico, curioso e indagador, capaz de extrair conclusões dos casos analisados e formular hipóteses. Em última instância, trata-se de desenvolver nos alunos um espírito propositivo e proativo em lugar da recepção irrefletida dos casos, baseada na crença de que eles são verdadeiros só porque alguém (o professor, autor do livro, empreendedor ou a empresa representada no caso) assim o disse.

O ensino do marketing deve ser, para que o conhecimento de sala de aula seja aplicável em alguma medida, dialógico. Sugerimos aqui uma possibilidade, através da aclimação, crítica e proposição de hipóteses, mas há múltiplos caminhos para a construção do conhecimento desde que sejamos também dialógicos, primeiro com a bibliografia com a qual lidamos que, como expressão de um momento de desenvolvimento científico e maturação intelectual, deve ser continuamente questionada para que novos saberes sejam produzidos. Depois com os alunos que devem ser, independentemente do método adotado, colocados como protagonistas do processo de ensino-aprendizagem ampliando, com o auxílio do professor e das reflexões prévias que este produziu, sua capacidade analítica e participando daquilo que aprende.

REFERÊNCIAS

COBRA, Marcos. *Marketing Básico*. São Paulo: Atlas, 1992.

FULLERTON, Ronald A. *How modern is modern marketing? Marketing's evolution and the myth of the "production era"*. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 108-125, January, 1988.

HEIMBECHER, Dorothy Roma; GABRIEL, Marcelo Luiz D. S. O ensino do composto de marketing nos cursos de graduação em administração como modelo pedagógico e modelo de gestão. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 09, nº 4, outubro/dezembro 2002. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v9n4art7.pdf>>. Acessado em 09 de Maio de 2013.

KIRKPATRICK, Jerry. Why case method teaching does not make good history. In: NEVETT, Terence;

- HOLLANDER, Stanley (eds). *Marketing in Three Eras*. Michigan State University, 1987, p. 201-214. Disponível em: <<http://www.csupomona.edu/~jkirkpatrick/Papers/CaseHist.pdf> >. Acessado em 09 de Maio de 2013.
- KOTLER, PHILIP e LEVY, Sidney J. *Broadening the concept of marketing*. 1969. Disponível em: <<http://www.commerce.uct.ac.za/managementstudies/Courses/bus2010s/2007/Nicole%20Frey/Readings/Journal%20Articles/Classics/Broadening%20the%20marketing%20concept.pdf> >. Acessado em 08/05/2013
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Tradução de Alexandre S. Martins. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.
- KÜSTER, Inês; VILA. A comparison of marketing teaching methods in North American and European universities. *Marketing Intelligence & Planning*, vol, p.319 – 331, 2006. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1556700> >. Acessado em 09 de Maio de 2013.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. São Paulo. Atlas, 2008.
- LOUREIRO, Orlando Isidoro. *Origens e Evolução do Marketing: um Estudo Sobre as Influências das Correntes Teóricas no Ensino do Marketing no Brasil*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/788.pdf>>. Acessado em 09 de Maio de 2013.
- NOGUEIRA, José Francisco. *Marketing esse ilustre desconhecido*. Disponível em: <<http://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/artigo-marketing-ilustre-desconhecido.pdf> >. Acessado em 09 de maio de 2013.
- SERRANO, Daniel. *A Realidade Brasileira no Ensino de Marketing*. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/realidadebras%20no%20ensino%20de%20mkt.htm> >. Acessado em 09 de Maio de 2013.
- SHUGAN, Steven M. Save Research - Abandon the Case Method of Teaching [Editorial]. *Marketing Science*, vol. 25, no. 2, p. 109–115, março/abril, 2006. Disponível em: <<http://bear.warrington.ufl.edu/centers/MKS/marketing%20science/ed2502.pdf> >. Acessado em 09 de Maio de 2013.