

Escola de Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getúlio Vargas

Efeito do Método do Caso no Ensino-Aprendizado de Administração

Lucia Uemura Sampaio
(Bolsista do CNPq)

Esdras Borges Costa
(Orientador, Professor Titular do Depto. de Fundamentos Sociais e Jurídicos)

1995

I. INTRODUÇÃO.....	3
II. ANÁLISE DOS RESUMOS (ABSTRACTS)	6
I.1 - METODOLOGIA	6
II.2 - TABELAS (VER ANEXOS).....	8
II.3 - ANÁLISE DAS TABELAS.....	8
III. ANÁLISE DOS CASOS.....	11
III.1 - METODOLOGIA.....	11
III.2 - ANÁLISE DOS CASOS	12
IV. ENTREVISTAS	13
V. OBSERVAÇÃO DE AULAS.....	14
VI. QUESTIONÁRIO.....	16
VII. CONCLUSÕES.....	18
VIII. BIBLIOGRAFIA.....	22
IX. ANEXOS	23

I. Introdução

Esta Pesquisa de Iniciação Científica tem como objetivo estudar o efeito da aplicação do Método do Caso no ensino e aprendizado de administração.

O Caso é a descrição de um fato real que exige do aluno uma decisão ou a avaliação de uma decisão tomada. Seu objetivo é simular uma situação onde o aluno tome uma decisão o mais próxima possível àquelas a serem tomadas por ele quando estiver no mercado de trabalho.

O Caso é elaborado a partir de uma situação ocorrida em uma empresa privada ou organização governamental. Organização e professores, elaboram o Caso incluindo todas as informações sobre situação abordada. Cada Caso pode vir a ser apresentado ao aluno de forma diferente: um texto de 20 linhas, uma apostila ou mesmo através de uma apresentação oral de um executivo da empresa onde o Caso ocorreu. A Universidade de Chicago ao invés de trazer os executivos para as salas de aula, passou a levar os alunos às empresas, como forma de aproximar mais o ambiente acadêmico à realidade.

Um fator fundamental na avaliação do Método do Caso é o exame dos efeitos esperados e programados; onde o professor objetiva chegar quando faz uso desta metodologia, e os resultados de fato alcançados. Pois todo Caso tem sua meta definida no momento de sua criação. O que não faz de um Caso uma questão gabaritável, ou seja, onde haja uma resposta certa prevalecendo sobre respostas erradas, pois para muitos Casos não existe resposta “certa” ou “errada”. As metas da aplicação desta metodologia são de outra ordem. Elas visam motivar determinadas discussões e considerações por parte do alunos, sem que tais resultados e considerações gerem uma conclusão final e definitiva preestabelecida

pelo autor do Caso. O Estudo de Caso tem como meta estimular o aluno a pensar, usar seu senso empreendedor e decisor.

A pesquisa se compõe das seguintes atividades:

Atividade A

Não coube a esta pesquisa discutir a metodologia do Método do Caso. Mas sim examinar os efeitos esperados e programados na aplicação do método em sala de aula. Para esse fim, foram selecionados por amostragem probabilística, codificados e interpretados cerca de setenta sumários (abstracts) de Casos de Administração contidos nos catálogos de Casos produzidos por Escolas de Administração reconhecidas por sua experiência e produção de qualidade nessa área. São elas: Harvard Business School (Harvard University), Western Business School (The University of Western Ontario), Darden Graduate School of Business Administration (University of Virginia).

Para o mesmo fim foram também selecionados por amostragem cerca de 20 Casos utilizados por professores da EAESP/FGV, conforme arquivo de material didático dos Departamentos de Ensino.

Atividade B

Professores familiarizados com o Método de Caso foram questionados a respeito da viabilização de um Caso onde haveria coerência entre os efeitos esperados e programados e os efeitos observados ao fim de uma aula.

O Workshop A Didática do Método do Caso ministrado pelo Professor Michael R. Leenders da Western Business School na EASP/FGV garantiu a realização de clínicas de discussão de elementos alavancadores e restritores do uso de um Caso.

Atividade C

Esta atividade inicialmente consistiria na observação aulas onde o Método do Caso fosse aplicado.

Mas ela contou com a possibilidade da observação das aulas onde Casos foram aplicados ministradas durante o Workshop de Elaboração de Casos e o Workshop A Didática do Método do Caso ministrados pelo Professor Michael R. Leenders na EAESP/FGV, respectivamente em Dezembro de 1994 e Julho de 1995.

O roteiro de observação de foi elaborado a partir da documentação coletada na Atividade A e a partir das aulas-modelo do Professor Leenders.

Atividade D

A partir dos resultados das Atividades A, B e C, houve a tentativa de elaboração de um questionários a ser aplicado em amostras de professores. Tais questionários teriam como função permitir maior clareza na descrição de alguns dos efeitos da aplicação do Método do Caso no ensino-aprendizado de administração.

As Atividades B e C evidenciaram uma contradição dentro do projeto: estudar os efeitos programados e esperados, sem discutir a metodologia do Caso. A Atividade se refere à aplicação do Método e não de sua metodologia.

Não foi identificado um padrão na aplicação dos Casos, de forma que não foi possível estabelecer um padrão de avaliação dos resultados a serem obtidos através do questionário.

Um questionário preliminar foi elaborado, considerando determinadas carências de informações geradas pela Atividades anteriores.

II. Análise dos Resumos (Abstracts)

I.1 - Metodologia

Neste exame dos Resumos (Abstracts) não foi possível verificar qualidade da elaboração e da aplicação dos Casos. Partiu-se da seguinte suposição: os abstracts examinados são de Casos elaborados dentro do maior padrão de qualidade, ou seja, baseados no maior número de informações possíveis para garantir ao aluno uma visão bastante clara da situação enfrentada pela empresa. Nas outras atividades desta Pesquisa (entrevistas, observações, questionários) se procurará verificar a veracidade de tal suposição, e também verificar a aplicação dos Casos, a forma como foram apresentados ao aluno e se foram apropriados ao nível de conhecimento do aluno, e ainda, se o professor que os aplicou tinha familiaridade com o Caso e com seus efeitos programados e esperados.

A seleção foi feita por amostragem dos *abstracts* publicados nos catálogos: Catalog of Teaching Materials 1994-95; Teaching Materials Directory - 1992;

Darden Case Bibliography 1993 - 1994 - Management Cases and Notes;
respectivamente 25, 18 e 24 *abstracts*.(Anexo 1)

A análise e codificação dos 67 *abstracts* considerando os efeitos esperados e programados foi feita segundo o seguinte roteiro:

- 1.) Qual a disciplina à qual o caso é destinado ?
- 2.) Qual o tópico a ser ensinado ?
- 3.) Qual o objetivo didático ? (professor - efeito programado)
- 4.) Qual o problema a ser resolvido através de uma decisão ? (aluno/decisor)

A disciplina para a qual o caso é aplicado, e o tópico a ser ensinado, são especificados para cada abstract; já o objetivo didático e o problema a ser resolvido integram o seu texto.

Todos os abstracts foram tabulados considerando-se o roteiro acima indicado, acrescido do código de registro de cada um.

Cada escola elabora à sua maneira os resumos dos Casos produzidos, mas em todos os abstracts da amostra há informação sobre os itens buscados pelo roteiro. A individualidade de cada escola será discutida ao longo das conclusões.

Os pontos 3 e 4 do roteiro de codificação são separados por um limite por vezes bastante delicado. As melhores perguntas a se fazer na hora de diferenciar claramente um do outro são: O que se espera do aluno ? responde ao item 4 do roteiro. Qual a razão motivadora da atitude, resolução, solução do aluno ? responde ao item 3.

II.2 - Tabelas (ver Anexos)

Tabela A: Comparação das Escolas (Anexo 2)

Tabela B: Análise de Abstracts - Darden Graduate School Of Business Administration (Anexo 3)

Tabela C: Análise de Abstracts - Harvard Business School (Anexo 4)

Tabela D: Análise de Abstracts - Western Business School (Anexo 5)

II.3 - Análise das Tabelas

A leitura das tabelas leva às seguintes conjecturas:

a.) Em relação ao estilo individual de cada escola:

Harvard Business School, Western Business School e Darden Graduate School of Business Administration elaboram Casos destinados praticamente às mesmas disciplinas, mas denominam suas disciplinas de forma divergente. Para melhor compreensão desta questão, elaborei uma Tabela Comparativa de Disciplinas das Escolas.

Todas as escolas incluem em seus currículos as disciplinas Marketing, Comportamento Organizacional, Gerenciamento de Operações, Comunicações e Computação e Informática. Contabilidade e Finanças também fazem parte deste grupo coletivo de disciplinas, mas cada escola define tais matérias separadamente. Para Darden, Contabilidade e Finanças são duas disciplinas separadas e

independentes; o mesmo vale para Harvard, que fala em Contabilidade e Controle; Western faz de Contabilidade e Finanças uma matéria só e acrescenta ao seu currículo, uma matéria chamada Contabilidade Introdutória.

Política Administrativa é outra disciplina presente nas três escolas com certa diferença. Darden fala simplesmente de Política Administrativa; Harvard denomina sua disciplina Negócios, Governo e a Economia Internacional; e Western chama de Negócios Introdutórios, Política Administrativa e Negócios Internacionais, ou seja, três disciplinas diferentes.

Além das disciplinas acima mencionadas, só Western inclui a de Pequenos Negócios; disciplina englobada por outras nas demais escolas.

Darden e Harvard ainda têm as seguintes disciplinas em comum: Recursos Humanos, Gerenciamento Geral, Ética, e ainda Análises ou Métodos Quantitativos, dependendo da escola.

Darden ainda acresce a seu currículo a disciplina de Organizações Não-Lucrativas, no Brasil denominadas Organizações Não-Governamentais.

Já Harvard acrescenta matérias com direcionamento para engenharia de produção. Métodos Quantitativos já é uma indicadora desta tendência, consolidada por uma disciplina chamada Indústria e Estratégia Competitiva. Esta escola tem com exclusividade as disciplinas Gerenciamento de Serviços e Senso Empreendedor. Esta última com a clara função de formar lideranças.

b.) Em relação ao direcionamento de seus Casos:

O direcionamento de um Caso pode ser interno e/ou externo. Ele será interno quando os tópicos em questão disserem respeito à estrutura interna de uma

empresa. Ou seja, nos Casos em onde a estrutura organizacional estiver sendo questionada. As relações de trabalho, a busca de maior dinamização e produtividade, o melhor funcionamento da empresa.

Ele será externo quando dizer respeito a questões externas à organização: o mercado, a concorrência com outras empresas, os sistemas de distribuição de produtos, a relação com os clientes, fornecedores, e eventuais parceiros.

Mas um Caso ainda pode abranger uma questão interna e outra externa ao mesmo tempo. Por exemplo: diante de mudanças estruturais internas, demissões serão inevitáveis. Fator que gera uma delicada questão dentro da empresa, mas acaba envolvendo agentes externos à empresa, como por exemplo, o sindicato negociando com a empresa em nome dos funcionários.

Este direcionamento está presente nos Abstracts analisados; através dele surge o questionamento da estrutura interna existente de uma empresa, e sua melhor adequação às exigências demandadas pelo mercado.

c.) Em relação aos tópicos ensinados, considerando os efeitos esperados e programados:

Os tópicos abrangidos pelas disciplinas que oferecem ferramentas técnicas aos estudantes de Administração, como por exemplo: Computação, Sistemas de Informação, Contabilidade ou Métodos Quantitativos; potencialmente, estarão mais próximos de seu efeito esperado e programado em relação aos os tópicos abrangidos por disciplinas tais como Comportamento Organizacional, Recursos Humanos ou Comunicação.

As disciplinas “técnicas” permitem ao professor a apresentação de um Caso com um número reduzido de variáveis, não existe o elemento surpresa, o aluno não adotará uma linha de pensamento não esperada pelo professor. As disciplinas não “técnicas” oferecem aos alunos maior margem de destrilhamento da rota planejada pelo instrutor, pois as variáveis dependem do conhecimento subjetivo dos alunos.

III. Análise dos Casos

III.1 - Metodologia

Para análise dos dez Casos usados pelos professores da EAESP selecionados entre a amostra inicial de aproximadamente trinta Casos, foi desenvolvido e seguinte roteiro:

- 1.) Extrair abstract do Caso (Anexo 7);
- 2.) Avaliar se informações apresentadas são suficientes;
- 3.) Avaliar de informações apresentadas são necessárias ou desnecessárias;
- 4.) Visualizar objetivos didáticos do autor.

Feita esta análise, o Caso deve seguir o mesmo roteiro de tabulação que serviu aos abstracts (Anexo 8).

A análise dos Casos contou com uma grande vantagem: a existência do Caso.

III.3 - Análise dos Casos

O Caso é a exposição de um fato, a pergunta ou questão que segue anexa, é uma forma do professor manipular a discussão, o pensamento e opinião de seus alunos. Não existe que seja isenta.

A existência ou ausência de uma questão ao fim de um caso colabora com o professor, mas por outro lado, não permite que o aluno pense livremente.

Da mesma forma que foi observado na análise dos abstracts, há uma provável coerência entre as disciplinas ferramentais e a observação de efeitos esperados e programados.

A análise dos Casos usados pelos professores da EAESP foi mais trabalhosa do que a análise dos abstracts, pois o Caso é um material bruto. Por outro lado, o material bruto permitiu seguir melhor a linha de raciocínio de seu autor.

A partir do material bruto foi possível acompanhar a forma que o autor escolheu para expor seus dados. O expor e o ocultar de determinadas informações é um indicador da pretensão do autor.

O autor do Caso tem o poder de conduzir o Caso, mesmo que não seja ele quem o aplique. Pois como foi ele quem elaborou e apurou o Caso, ele teve o monopólio das informações. O aluno só recebe as informações apuradas e selecionadas pelo autor.

IV. Entrevistas

As entrevistas com os professores que fazem uso do Método do Caso buscavam a relação entre os efeitos esperados e programados e os efeitos obtidos.

Nesta etapa surge o ponto crítico desta pesquisa.

Através de entrevistas informais e das clínicas durante o Workshop A Didática do Método do Caso ficou evidente que a coerência entre os efeitos esperados e programados e os efeitos observados depende de uma série de fatores.

As entrevistas e clínicas moldaram um roteiro ideal para uma aula onde houvesse a aplicação de um Caso:

a.) O Caso selecionado

O Caso selecionado deveria estar de acordo com a realidade vigente, garantindo que o aluno a identificação com o Caso em estudo.

b.) Os Alunos

Os alunos chegariam à sala de aula previamente preparados para o Estudo de Caso. O Caso teria lhes sido entregue em uma aula anterior e eles teriam sido avisados quanto à data do Estudo.

c.) As condições físicas

A sala de aula teria de ter condições físicas que permitissem o agrupamento dos alunos para que a primeira instância da discussão do caso ocorresse em pequenos grupos.

V. Observação de Aulas

Em dezembro de 1994 foi possível presenciar uma aula-modelo ministrada pelo Professor Michiel R. Leenders da Western Business School na EAESP/FGV. A classe era composta por professores da EAESP, que estavam participando do Workshop de Elaboração de Casos

O Professor Leenders aplicou um Caso e conduziu sua discussão do mesmo. Um professor profundamente familiarizado com o Método do Caso e uma classe excepcionalmente interessada no aprendizado.

A partir desta aula-modelo surgiu o primeiro roteiro de observação de aulas. As observações de veriam levar em conta:

- 1.) Grau de preparo dos alunos
- 2.) Procedimento de discussão do Caso
- 3.) Finalização do Caso

Durante Maio e Setembro de 1995 eu tomei parte em 5 aulas onde professores usavam o Método do Caso como ferramenta didática.

O grau de preparo dos alunos nas 5 diferentes oportunidades era equivalente, ou seja, nulo. Os alunos não chegaram às aulas preparados ou familiarizados com o Caso. A preparação ocorreu durante a própria aula.

As discussões dos Casos ocorreram de três formas diversas: a classe inteira, pequenos grupos com três a quatro membros, ou discussão em pequenos grupos seguida de discussão envolvendo a classe inteira.

Os Casos foram finalizados com a entrega de relatórios elaborados individualmente ou em grupo.

Em Junho de 1995, durante o Workshop A Didática do Método do Caso, o Professor Leenders voltou a ministrar aulas-modelo e monitorar aulas de professores da EAESP participantes do Workshop. Durante estas atividades prevaleceu a auto-crítica. Os professores criticaram e questionaram sua própria metodologia.

VI. Questionário

O questionário buscou avaliar se os resultados obtidos com a aplicação do Método de Caso conferem com as expectativas do professor.

Antes da elaboração do questionário, houve um questionamento quanto ao seu destino, ou seja, quem seria o professor a respondê-lo.

Para tanto cheguei a duas perguntas: Deve haver uma distinção por disciplina lecionada por cada professor ? Ou todo professor, não importando a disciplina por ele lecionada, deve responder ao mesmo questionário ? E ainda: Deve haver alguma distinção entre professores dos cursos de graduação e os professores dos cursos de pós-graduação ?

A diferenciação entre professores de graduação e pós-graduação pode ser descartada, pois se considerarmos o aluno de pós-graduação um aluno mais maduro e experiente do que aquele de graduação, teremos de considerar que o professor tem conhecimento deste fato. Desta forma os efeitos esperados e programados pelo professor serão diferentes quando ele estiver trabalhando com alunos de graduação e alunos de pós-graduação.

No entanto, aproveitando o fato de vários professores da EAESP lecionaram tanto na graduação como na pós-graduação, eles poderiam traçar uma comparação entre os dois níveis de alunos quanto aos efeitos esperados e programados dos Casos aplicados.

A partir da análise dos abstracts, foram elaboradas as seguintes questões para compor o questionário:

Qual o seu departamento ?

Qual a disciplina em que o Sr. (Sra.) aplica o Método do Caso ?

Como varia o interesse dos alunos entre:

- a.) problemas técnicos (por exemplo: demonstração financeira ou logística);
- b.) problemas de estratégia (por exemplo : marketing, estratégia de negócios);
- c.) problemas de reestruturação e mudança dentro de uma organização.

Estas perguntas procurariam considerar o caráter interno ou externo do Caso, tal com seu grau de subjetividade contrapõe-se a seu grau de subjetividade.

As observações das aulas as entrevistas dos professores levaram à elaboração de perguntas que considerassem a metodologia usada pelo professor e a atitude do aluno:

Como é aplicado o Caso ? Em grupos ? Individualmente ?

Como é feita a avaliação dos Estudos de Caso ? Por escrito ? Oralmente ?

Qual sua observação do empenho dos alunos quando o Método do Caso é aplicado ?

Quais as dificuldades do aluno ?

Qual sua observação sobre a influência do conhecimento anterior do aluno (disciplinas básicas e outros cursos de graduação ou pós-graduação) no interesse e desempenho dos alunos ?

Qual a sua avaliação do desempenho do aluno em relação aos efeitos esperados e programados ?

VII. Conclusões

A pesquisa bibliográfica focalizou a importância da relação aluno-professor para que o efeito esperado e programado de um Caso seja alcançado. Se esta relação for baseada na confiança, no companheirismo e no respeito uma atmosfera apropriada para a aplicação de um Caso será criada. Somente se a atmosfera for apropriada, professor verá o efeito esperado e programado, pois só assim o aluno desenvolverá caminhos de pensamento, crescerá na maturidade e profundidade de seu próprio ponto de vista. A atmosfera apropriada é aquela que permite a todos os alunos envolvidos na análise de um Caso estejam minimamente preparados para tal: o tópico abordado pelo Caso tem de ser de interesse comum da classe, a classe deve ter bagagem bibliográfica suficiente para trabalhar as informações fornecidas pelo material didático; e é aquela coordenada por um professor que não monopolize as idéias e as informações, mas permite que os alunos *ensem*. Somente assim os alunos aproveitarão o uso do Método do Caso.

No estudo intitulado *A Classroom Evaluation of the Case Method* (em The Case Method of Teaching Human Relations and Administration) elaborado por

Joseph C. Bailey, o autor se refere a um aluno que partiu da sala de aula com mais perguntas na cabeça do que tinha no quando entrou, mas que ele gostou da sensação.

Cogito, ergo sum é o que se espera de um Estudo de Caso. Os caminhos para o desenvolvimento de um pensamento próprio e não a apropriação do pensamento de outro deve ser estimulado durante toda discussão de um Caso.

Os seguintes textos, pertencentes às fontes bibliográficas da Central de Casos da EAESP/FGV, consideram o uso do Método do Caso em função de seus efeitos programados e esperados foram examinados:

Em *Questions and Answers about Case Learning* de Thomas Bonoma, surge a discussão do papel do aluno e do professor na elaboração e aplicação do Estudo de Caso. Os efeitos programados e esperados serão potencialmente alcançados em função do texto do Caso, ou seja da qualidade e do discernimento com que o Caso for elaborado, e também da seriedade e competência dos alunos e professores que participarem desta variante didática.

Em *Case Method* de Paul e Faith Pigors, os autores também mencionam a seriedade e dedicação demandada por um Estudo de Caso. Segundo o casal, faz parte dos efeitos esperados de todo caso uma discussão dinâmica, livre e informal. Esta discussão leva o aluno ao encontro de maiores oportunidades de trabalhar produtivamente, tanto em soluções e decisões independentes, como aquelas praticadas em grupo.

Ambos os textos enfatizam a questão da aplicação ideal do Método do Caso, pois da mesma forma que um Caso bem aplicado, onde todos os efeitos programados e esperados são atingidos com sucesso, a moeda tem outro lado. Um Caso mal elaborado e mal aplicado terá conseqüências catastróficas, pois seu efeito será inverso. O aluno não será mais capacitado através do uso desta metodologia, mas incapacitado. Ele desenvolverá ao longo de sua vida acadêmica exposto à inadequada prática do Método do Caso um falso senso empreendedor e decisor. Ele sairá da escola acreditando ser capaz de tomar todas as decisões “corretas” do mundo, até o instante, quando ele tiver de tomar a primeira decisão real. Pois neste instante sua autoconfiança e auto-estima serão prejudicadas.

A inexistência de uma metodologia não interfere necessariamente na aplicação de um Caso. A individualidade de cada aplicação reflete o fato de cada Caso ser um caso, cada professor um professor, cada classe de alunos uma classe. O Método do Caso depende da integração que houver entre alunos e professor, da integração que houver entre os alunos.

O objetivo de um Caso é através de uma aula participativa permitir aos alunos o aprendizado de certo conceito ou ferramenta técnica.

O conceito ou ferramenta a ser estudada é definido pelo professor quando ele escolhe o Caso. Ele terá três caminhos a percorrer. Ele pode elaborar um Caso especificamente para o objetivo desejado; ele pode a partir de um abstract selecionar um Caso; ou ainda selecionar um Caso entre Casos que ele tiver acesso.

Cada um dos caminhos pode igualmente percorrido, desde que o professor esteja profundamente familiarizado com o Caso e as variáveis que vierem a envolvê-lo. Somente assim ele poderá conduzi-lo com segurança em direção aos efeitos esperados e programados.

A postura do professor desempenhará um papel muito importante, caberá a ele delegar o poder de partilhar conhecimento e experiências. O professor definirá os efeitos que espera e programa. O Caso é somente a ferramenta.

Aplicação de um Caso alcança seus resultados esperados e programados quando o Caso é apropriado aos objetivos do instrutor; quando o instrutor e todos os alunos estão engajados no processo de aprendizado. Ao contrário de outras ferramentas didáticas, o Caso só funciona se todas as partes envolvidas estiverem minimamente interessadas, de outra forma seria um exercício ou uma aula expositiva enriquecida por um exemplo real e concreto.

VIII. Bibliografia

The Case Method of Teaching Human Relations and Administration - An Interim Statement (Harvard university Press, 1955)

The Case Method at the Harvard Business School - Papers by Present and Past Members of the Faculty and Staff (McGraw Book Company, INC., 1954)

Questions and Answers about Case Learning de Thomas Bonoma, publicado em Managing Marketing - Text, Cases and Readings (New York : Free Press).

Catalog of Teaching Materials 1994-95 (Harvard Business School, 1994)

Teaching Materials Directory - 1992 (Western Business School (University of Western Ontario, 1992)

Darden Case Bibliography 1993 - 1994 - Management Cases and Notes (Darden Graduate School of Business Administration - University Of Virginia, 1992)

IX. Anexos

Anexo 1

ESCOLA	ÁREA	CÓDIGO	TÍTULO
DARDEN	Accounting	C-0499	CORNING GLASS WORKS
DARDEN	Accounting	C-0893	G. WILSON & CO., INC
DARDEN	Business Communications	BC-0018	CRISIS CENTER
DARDEN	Business Policy	BP-0272	MARRIOT CORPORATION
DARDEN	Business Policy	BP-0271	BEATRICE COMPANIES, INC (A)
DARDEN	Business Policy	BP-0273	BEATRICE COMPANIES, INC (B)
DARDEN	Computer	C-0069	COMPUTER MODEL FOR LOT SIZING
DARDEN	Ethics	E-0022	ETHICAL ISSUES IN BUSINESS DECISION MARKETING
DARDEN	Finance	F-0602	AUSTIN, LTD.
DARDEN	Finance	F-0644	DIRECTORS NATIONAL BANK (A)
DARDEN	General	G-0253	NATIONAL TIRE AND CHEMICAL, INC
DARDEN	Human Resources	H-0075	SANFORD JARVIS
DARDEN	Human Resources	H-0046	RIVANNA TELEPHONE COMPANY
DARDEN	Information Technology	IT-0001	RASCO: THE EDI INITIATIVE
DARDEN	Marketing	M-0080	CANTRO CORPORATION
DARDEN	Marketing	M-0083	NORFOLK PORT AND INDUSTRIAL AUTHORITY (A)
DARDEN	Marketing	M-0227	JIM STEINER
DARDEN	Nonprofit Organizations	NP-0062	JEFFERSON AREA BOARD FOR AGING (A)
DARDEN	Nonprofit Organizations	NP-0005	COMMON CAUSE: TIME TO END THE FLIM-FLAM
DARDEN	Operations Management	OM-0289	GOULD, INC
DARDEN	Operations Management	OM-0268	CARSWELL CABINET COMPANY
DARDEN	Operations Management	OM-0542	GOULD, INC (B): ABRIDGED
DARDEN	Organizational Behavior	OB-0341	ACTIVE LISTENING
DARDEN	Analysis	QA-0406	MULTI-OBJECTIVE AND MULTI STAKEHOLDER CHOICE
HARVARD	Accounting and Control	9-190-085	BRIDGETON INDUSTRIES: AUTOMOTIVE COMPONENT & FABRICATION PLANT
HARVARD	Accounting and Control	85407	CONFESSIONS OF A SO-SO CONTROLLER
HARVARD	Business Ethics	9-383-129	MANAGING PRODUCT SAFETY: THE FORD PINTO
HARVARD	Business, Government and the International Economy	9-391-231	ALLIED CHEMICAL CORP. (A)
HARVARD	Business, Government and the International Economy	1392	AMERICA VERSUS JAPAN: A COMPARATIVE STUDY
HARVARD	Computers and Information Systems	9-191-039	DIGITAL EQUIPMENT CORP.: THE KODAK OUTSOURCING AGREEMENT (A)
HARVARD	Computers and Information Systems	9-187-065	FRITO-LAY, INC.: A STRATEGIC TRANSITION (A)
HARVARD	Entrepreneurship	9-386-099	PERSONAL LIABILITY AS A CORPORATE DIRECTOR OR OFFICER
HARVARD	Finance	9-275-058	SCIENCE TECHNOLOGY CO.
HARVARD	Finance	79303	RISKY BUSINESS OF DIVERSIFICATION
HARVARD	General Management	9-392-025	BEN & JERRY'S HOMEMADE ICE CREAM, INC: KEEPING THE MISSION(S) ALIVE
HARVARD	Human Resource Management	9-491-043	APPLE COMPUTER (C1): REORGANIZING THE HUMAN RESOURCE FUNCTION
HARVARD	Human Resource Management	89408	ABCs OF JOB INTERVIEWING

Anexo 1

ESCOLA	ÁREA	CÓDIGO	TÍTULO
HARVARD	Industry and Competitive Strategy	9-391-157	CONTINENTAL CABLEVISION & THE METHUEN SYSTEM
HARVARD	Industry and Competitive Strategy	9-391-150	CONTINUOUS CASTING COMMITMENTS AT BETHLEHEM STEEL CORP.
HARVARD	Industry and Competitive Strategy	9-381-122	NOTE ON THE ELETRONIC COMPONENT DISTRIBUTION INDUSTRY
HARVARD	Management Communications	9-591-010	CORPORATE NEWS IN THE LOS ANGELES TIMES
HARVARD	Manufacturing and Operations Management	9-680-142	AMPEX CORP.: PRODUCT MATRIX ENGINEERING
HARVARD	Manufacturing and Operations Management	9-691-029	ALCOA BRAZIL: RECLAIMING THE FUTURE
HARVARD	Marketing	9-587-044	AMERISOURCE
HARVARD	Marketing	9-579-094	AMICON CORP. (B)
HARVARD	Marketing	9-592-037	BECTON DICKINSON & CO.: VACUTAINER SYSTEMS DIVISION
HARVARD	Organizational Behavior	92104	ARE YOU A STRATEGIST OR JUST A MANAGER ?
HARVARD	Quantitative Methods	9-191-190	POLAROID-TWA PROMOTION
HARVARD	Service Management	1309	MANAGING IN THE SERVICE ECONOMY
WESTERN	Accounting and Finance	992B006	NOTE ON THE ENV. AND FIN. STATEMENTS
WESTERN	Accounting and Finance	991B021	NORANDA MINERALS - 1991
WESTERN	Business Policy	989M009	MOLSON BREWERIES OF CANADA
WESTERN	Business Policy	988M002	MAGNA INTERNATIONAL INC.
WESTERN	Business Policy	984M006	CANADAIR LIMITED
WESTERN	Communications	990L002	WELLINGTON INSURANCE: AUTOMOBILE INSURANCE ACT
WESTERN	International Business	989G009	XIAN DINNER THEATRE: THT TANG DYNASTY
WESTERN	Introductory Accounting	991K008	KOALA SPRINGS CANADA
WESTERN	Introductory Business	991J005	INTRODUCING NEW TECHNOLOGY AT GENERAL MOTORS
WESTERN	Management Science and Information Management	992E001	SUNLIFE's MAESTRO
WESTERN	Marketing	991A001	CANADIAN TIRE ACCEPANCE LIMITED - FLEET MARKET
WESTERN	Marketing	991A009	VIA RAIL (B)
WESTERN	Marketing	991A005	TELCO (A)
WESTERN	Organizational Behavior	990C017	URBAN ARCHITECTURE (A)
WESTERN	Production and Operations Management	986D027	POWER MOTION MANUFACTURING LTD
WESTERN	Production and Operations Management	984D027	LES VIGNETTES DES TRAVAILLEURS
WESTERN	Small Business	991F029	BROADLEAF VENISON
WESTERN	Small Business	991F024	BUSINESS PROFILES

Anexo 2 -Tabela Comparativa

ESCOLAS		
DARDEN	HARVARD	WESTERN
Marketing	Marketing	Marketing
Organizational Behavior	Organizational Behavior	Organizational Behavior
Operations Management	Manufacturing and Operations Management	Production and Operations Management
Business Communications	Management Communications	Communications
Computer Information Technology	Computers and Information Systems	Management Science and Information Management
Accounting Finance	Accounting and Control Finance	Introductory Accounting Accounting and Finance
Business Policy	Business, Government and the International Economy	Introductory Business Business Policy International Business
Human Resources	Human Resource Management	
General	General Management	
Ethics	Business Ethics	
Nonprofit Organizations		
	Industry and Competitive Strategy	
		Small Business
Analysis	Quantitative Methods	
	Service Management	
	Entrepreneurship	

Anexo 3 - Abstracts - Darden Graduate School of Business Administration

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA APLICADA	TOPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO (professor)	PROBLEMA A SER RESOLVIDO (aluno/decisor)
C-0499	Contabilidade	cost accounting; management accounting; cost-accounting magement	definição de centros de custos; elaboração de relatórios.	optar entre sistema padrão ou real, um emprego ou um sistema de custos
C-0893	Contabilidade	cost-accounting systems; relevant costs; direct costs; contibuition analysis; cost allocation; pricing.	contato com custos diretos e custos de absorção.	ilustrar diferença entre absorção e custeio direto; mostrar como custeio direto e a concepção de contribuição podem ser usadas na definição de preços.
BC-0018	Comunicação Administrativa	communication strategy; writing skills; management communication; corporate social responsibility.	fazer o aluno escrever e checar dados sob pressão.	redação de relatório que inclua detalhes relevantes e despreze os irrelevantes, oferecidos em abundância em um curto espaço de tempo.
BP-0272	Política Administrativa	new-market entry; service operations, management of; leadership; service industries, management of; strategy implementation, strategy formulation.	descrição de plano desenvolvido e resultados de testes de mercado.	exercício do planejamento estratégico, uso do senso de liderança e empreendedor.
BP-0271	Política Administrativa	acquisitions; change, management of; managerial ethics, managerial style; takeovers; leveraged buyouts.	confronto com rumores de takeover e rumores de buyout.	versatilidade em situação que crise; conciliar ameaça e as realções com empregados e acionistas; confronto com a deleicada situação confrontar antigos gerentes na questão de buyout.

Anexo 3 - Abstracts - Darden Graduate School of Business Administration

CODIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA APLICADA	TOPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO (professor)	PROBLEMA A SER RESOLVIDO (aluno/decisor)
BP-0273	Política Administrativa	acquisitions; change, management of; managerial ethics, managerial style; takeovers; leveraged buyouts.	apresentação da decisão da empresa, considerando o buyout; apresentação de problemas com empregados e acionistas.	versatilidade em situação que crise; conciliar ameaça e as relações com empregados e acionistas.
CP-0069	Computação	loan procedures; quantitative analysis, general; spreadsheets.	criação de modelos Lotus	uso cuidadoso de parenteses e uso extensivo do comando copy.
E-0022	Ética	managerial ethics; decision making; ethical issues; legal issues; purchasing.	competição; tratar com a falta de honestidade de terceiros; tratar de rumores sobre terceiros; encarar a aceitação de presentes.	analisar vinhetas considerando os valores éticos, morais, legais e julgar de forma apropriada.
F-0602	Finanças	retail management; financial policy; working-capital management.	análise de custos e benefícios	decidir sobre a relação custo-benefício de um sistema de cash-management.
F-0644	Finanças	management control systems; operations budgeting; bank management; performance evaluation; planning systems; action planning.	confronto com processos de planejamento e orçamentos.	discussão sobre planejamento estratégico; análise de departamentos de planejamentos de bancos.

Anexo 3 - Abstracts - Darden Graduate School of Business Administration

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA APLICADA	TOPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO (professor)	PROBLEMA A SER RESOLVIDO (aluno/decisor)
G-0253	Geral	cost accounting; capacity management; leasing; capital budgeting; capital investment; investment analysis.	comparação de custos de compra ou leasing com custos de charter.	escolha entre compra, leasing e chartering.
H-0075	Recursos Humanos	mid-career issues; personnel administration; career planning.	avaliação da vida profissional	definição de táticas e estratégias de condução de carreira profissional.
H-0046	Recursos Humanos	labor unions; labor relations; personnel management; group behavior; work-force management; superior/subordinate relationship.	introdução à estrutura de sindicatos no contexto do trabalho em equipe.	decisão de questão trabalhista; confronto com situação de mal-estar em ambiente de trabalho.
IT-0001	Informação Tecnológica	information systems; industry analysis; organizational structure; technology strategy; technology management.	intercâmbio de dados fazendo uso dos meios eletrônicos.	desenvolvimento de política estratégica e tecnológica para intercâmbio de informações.
M-0080	Marketing	industrial marketing; pricing; marketing management; industry analysis; competitive factors; product costs.	ilustração da relação entre custo de produto, demanda, competição e estrutura industrial, e a política de preços de uma firma; discussão entre alunos com tendência para contabilidade ou marketing.	decidir entre aumento, redução ou mesmo não alteração de preços.

Anexo 3 - Abstracts - Darden Graduate School of Business Administration

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA APLICADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO (professor)	PROBLEMA A SER RESOLVIDO (aluno/decisor)
M-0083	Marketing	market analysis; public administration; demand satisfaction; marketing strategy; consumer promotion.	demonstração da importância da análise demanda-consumidor antes de formular uma estratégia de ação.	análise da demanda do consumidor para definir estratégia de marketing; discussão relacionada à demanda primária e seletiva; avaliação de demanda estimulada e demanda em expansão.
M-0227	Marketing	sales force management; self-assessment; salesmanship; management development.	contato com um vendedor de sucesso; abordagem dos seguintes tópicos: características do representante de vendas, características de um administrador de sucesso, identificação de administradores em potencial, responsabilidade de uma organização no desenvolvimento de seu pessoal.	conceituação da profissão de representante de vendas; compreensão da motivação do representante de vendas.
NP-0062	Organizações Não-Lucrativas	resource allocation; customers relations; social responsibility.	contato com grupo de pessoas com necessidades e recursos diferentes.	conciliar diferentes necessidades e recursos; avaliar as responsabilidades sociais e relacionamento com clientes.
NP-0005	Organizações Não-Lucrativas	growth strategy; business and society; market analysis; market position; advertising position.	descrição da construção de uma associação de cidadãos juntamente com recrutamento de associados.	examinar a questão.
OM-0289	Operações Gerenciais	production management; management; manufacturing strategy; capacity planning; economic environment.	determinação de requerimentos de safety-stock;	tomar decisão de locamento considerando breves mudanças na demanda em função do quadro econômico.

Anexo 3 - Abstracts - Darden Graduate School of Business Administration

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA APLICADA	TOPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO (professor)	PROBLEMA A SER RESOLVIDO (aluno/decisor)
OM-0268	Operações Gerenciais	productivity; human resources; management of; incentives; leadership; quality circles; change implementation	implementação de plano que atinge cargos de média gerência.	optar entre plano de incentivo e/ou círculo de qualidade na gerência.
OM-0542	Operações Gerenciais	productivity; human resources; management of; incentives; leadership; quality circles; change implementation	exercício de crítica construtiva; criticar e apresentar opções.	criticar plano de implementação apresentado a gerentes e sindicato; apresentar contra proposta que não seja vetada pelos empregados.
OB-0341	Comportamento Organizacional	communication process; subordinate relationships; management of.	descrição do escutar refletivo e ativo.	contato com a questão de ser ouvido e ouvir.
QA-0406	Análise	multi-objective decision making; decision analysis; quantitative analysis, general; performance measurement.	oferecimento de um leque de opções entre as quais uma deve ser escolhida.	escolher uma opção por eliminação e fundamentar escolha.

Anexo 4 - Abstracts - Harvard Business School

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA ENSINADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO <small>(professor)</small>	DECISÃO A SER TOMADA <small>(aluno/decisor)</small>
9-190-085	Accounting and Control	automotive; budgeting; automotive; budgeting; corporate strategy; cost accounting; cost allocation. corporate strategy; cost accounting; cost allocation.	demonstração do colapso de empresa como consequência de perda de competitividade.	buscar alternativa para salvar empresa.
85407	Accounting and Control	control systems; delegation; entrepreneurial management.	exposição de problemas no controle de uma empresa em período de crescimento e prosperidade.	incorporar experiências já vivenciadas por outros empreendedores.
9-383-129	Business Ethics	automobiles; quality control; corporate responsibility; product recall; product safety; liability management; product liability.	apresentação de controvérsia gerada por causa da segurança de um produto.	comparar e contrastar a reação social da estratégia aplicada por companhias envolvidas em controvérsia catastrófica da segurança do produto.
9-391-231	Business, Government and the International Economy	corporate responsibility; government regulation; legislation; product safety; chemicals; legislation.	descrição de indústria química e seu efeito no meio ambiente; planejamento e implementação de uma série de códigos que garantam maior proteção do meio ambiente.	avaliar a viabilidade desses códigos.
1392	Business, Government and the International Economy	business and society; competition, government and business, Japan.	demonstração da colisão de duas potências na liderança da economia global (EUA e Japão) baseada em ensaios.	comparar atividades tais como: energia, acordos, política fiscal, agricultura e mercado de capitais entre EUA e Japão.

Anexo 4 - Abstracts - Harvard Business School

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA ENSINADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO <small>(professor)</small>	DECISÃO A SER TOMADA <small>(aluno/decisor)</small>
9-191-039	Computers and Information Systems	innovation; partnership; teams; sourcing; telecommunications.	descrição de projeto desde sua identificação inicial até o fechamento de contrato.	discutir liderança sob ambiguidade e inovação gerencial; discutir a obtenção de apoio gerencial.
9-187-065	Computers and Information Systems	foods; information systems; information technology, organizational changes; strategy implementation.	aplicação da informática como elemento na transição.	focalizar de problemas estratégicos; uso da informática na mudança organizacional considerando dificuldades de implementação.
9-386-099	Entrepreneurship	corporate responsibility; entrepreneurial management; management style; liability management; legal aspects.	descrição de três tipos de responsabilidade pessoal que podem confrontar o oficial ou diretor de uma corporação.	avaliar regras de julgamento empresarial; distinguir entre "eu" e empresa; considerar responsabilidade por erros da empresa.
9-275-058	Finance	accounting-inflation; eletronic; financing-long-term.	demonstração do perigo ao confiar em uma única previsão baseada na opção mais provável.	avaliação de previsões financeiras e programa de financiamento proposto.
79303	Finance	new enterprises; corporate strategy; diversification.	apresentação de empresa que quer crescer através de novos empreendimentos.	determinar se grandes perdas ao longo de vários anos são a exceção no lugar da regra; quanto tempo leva, em média, um novo empreendimento para demonstrar melhoras em sua performance.

Anexo 4 - Abstracts - Harvard Business School

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA ENSINADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO <small>(professor)</small>	DECISÃO A SER TOMADA <small>(aluno/decisor)</small>
9-392-025	General Manegement	compensation-employee; corporate culture; corporate resposibility; entrepreneural management; foods; morale; management philosophy; organizational development.	apresentação de empresa que passa a ser administrada por profissional não proprietário	considerar a dificuldade e a importância da responsabilidade do administrador geral para conciliar os valores da empresa e as necessidades comerciais; condiderar o efeito da política de compensação sobre a moral e efetividade organizacional.
9-491-043	Human Resource Management	computer industry; corporate culture; corporate strategy; human resources management; reorganization.	demonstração da exploração da função de recursos humanos no apoi às estratégias da empresa.	considerar a reorganização em resposta aos empregados, que não ligados ao departamento de RH a às necessidades de corte de custos da empresa.
89408	Human Resource Management	career development; recruiting; employee selection.	formação da base de um roteiro de entrevistas escritas.	buscar informações sobre comportamento passado, como indicador de comportamento futuro.
9-391-157	Industry and Competitive Strategy	communications industry; fiber optics; entertainment industry; government and business; change.	avaliação dos avanços da tecnologia da televisão de entretenimento e mudanças no ambiente da tv a cabo.	considerar as ramificações a longo prazo em decisão fundamental.
9-391-150	Industry and Competitive Strategy	competition; industry structure; innovation; steel; technological change; technology.	mostrar como empresa toma decisões em função de decisões e compromissos anteriores.	tomar decisões de grande porte considerando compromissos com clientes e investimentos anteriores.

Anexo 4 - Abstracts - Harvard Business School

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA ENSINADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO <small>(professor)</small>	DECISÃO A SER TOMADA <small>(aluno/decisor)</small>
9-387-122	Industry and Competitive Strategy	corporate strategy; distribution channels; electronics; industry structure; strategy formulation; technological change.	ilustração das dificuldades encontradas por empresas tentando competir em uma estrutura industrial fragmentada.	analisar a estrutura e provável evolução futura da distribuição da indústria de componentes eletrônicos.
9-591-010	Management Communications	newspaper publishing; public relations/publicity.	exposição do lançamento de nova seção de anúncios e as críticas que ela recebeu.	pesar o mérito e as implicações destas críticas.
9-680-142	Manufacturing and Operations Management	competition; home entertainment equipment; manufacturing; organizational change; quality control; organizational structure; product development; technology.	demonstração de estratégia experimental bem sucedida de uma empresa.	avaliar se estratégia experimental deve passar a ser permanente ou não.
9-691-029	Manufacturing and Operations Management	agriculture; aluminium; project management; developing countries; technological change; environmental protection.	descrição do gerenciamento do processo de extração de bauxita.	decisões a serem tomadas considerando o impacto ambiental e desenvolvimento de estratégia de reclamação.
9-587-044	Marketing	marketing implementation; marketing management; marketing organization; sales force management; sales organization; sales strategy.	revisão de estratégia de marketing "value-added".	decidir quais sistemas e processos devem mudar diante da mudança na estratégia de marketing.

Anexo 4 - Abstracts - Harvard Business School

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA ENSINADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO <small>(professor)</small>	DECISÃO A SER TOMADA <small>(aluno/decisor)</small>
9-579-094	Marketing	distribution channels; health services; medical products; licensing; negotiation; patents; technological change.	detalhamento de negociações entre empresa e seus potenciais licenciados.	exercitar capacidade de negociação.
9-592-037	Marketing	creativity; leadership; strategic planning; management style; management philosophy.	descrição de empresa diante mudança comportamental de sua clientela,	avaliar política do produto de sucesso de empresa e seus canais estratégicos.
92104	Organizational Behavior	creativity; leadership; strategic planning; management style; management philosophy.	identificação e promoção de potenciais estrategistas.	avaliar medida de competência gerencial estratégica.
9-919-190	Quantitative Methods	airlines; games theory; sales promotion; managerial economics.	descrição de promoção de joint marketing, compra do produto garantia desconto em viagem, e sua fenomenal resposta.	analisar promoção e rever falhar de design.;
1309	Service Management	service management; services; strategy formulation; strategy implementation.	apresentação de estratégias de acordos gerenciais que garantiram maior competitividade de empresas líderes.	avaliar tais estratégias.

Anexo 5 - Abstracts - Western Business School

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA APLICADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO <small>(professor)</small>	DECISÃO A SER TOMADA <small>(aluno/decisor)</small>
992B006	Contabilidade e Finanças	accounting standard setting; environment; accounting principles; auditing.	descrição das pressões legais e políticas que as companhias estão enfrentando; definição de mudanças atuais e potenciais em declarações financeiras resultantes de questões ambientais.	explorar auditorias ambientais, suas utilidades e limitações.
991B021	Contabilidade e Finanças	accounting standard setting; financial reports/disclosure; environment; government regulation.	revisão de regulamentações ambientais e governamentais.	decidir como garantir que as provisões particulares sejam adequadas.
989M009	Política Administrativa	mergers & acquisitions; joint ventures; trade.	apresentação de fusão de empresas de países diferentes.	discutir GATT, tal como acordos e barreiras de comércio entre províncias; discutir uso ou não de atividades de joint ventures 50/50.
988M002	Política Administrativa	automotive; corporate culture; international business; growth strategy.	descrição do sucesso baseado cultura corporacional, constituição corporacional, estrutura organizacional descentralizada.	considerar mudanças na atual filosofia operacional e para o crescimento planejado, diante da internacionalização das atividades da empresa.
984M006	Política Administrativa	crown corporation; corporate strategy.	descrição do cancelamento de um contrato.	avaliar como a situação atual se concretizou e decidir como prosseguir.

Anexo 5 - Abstracts - Western Business School

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA APLICADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO <small>(professor)</small>	DECISÃO A SER TOMADA <small>(aluno/decisor)</small>
990L002	Comunicações	communications; government regulation; government and business; management communication.	confronto com o governo na questão da legislação de seguros automobilísticos.	argumentar com o governo.
989G009	Administração Internacional	joint ventures; investments; entrepreneurship; feasibility analysis.	avaliação de projeto de construção.	considerar o impacto de diversas mudanças na proposta.
991K008	Contabilidade Introdutória	market strategy; market analysis.	estudo estratégico de mercado, lançamento de produto.	decidir sobre estratégia de marketing para seu produto.
991J005	Administração Introdutória	security systems; industrial relations; manufacturing capacity; manufacturing strategy.	consideração sobre emprego de nova tecnologia.	discussão sobre critério usado em avaliação de propostas para novas tecnologias e seus impactos nos empregados.
992E001	Gerenciamento Científico e Informática	information systems; system implementation; technology automation; computer.	demonstração da dificuldade da adoção de computadores pelos funcionários como forma de aumentar sua produtividade.	decidir como melhorar a aceitação e adoção da informática pelos vendedores.
991A001	Marketing	customers relations; industrial marketing; data processing; marketing planning.	demonstração de estratégia mercadológica para atrair clientes usando eficiência e informática como arma.	convencer clientes.

Anexo 5 - Abstracts - Western Business School

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA APLICADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO <small>(professor)</small>	DECISÃO A SER TOMADA <small>(aluno/decisor)</small>
991A009	Marketing	organization; consumer relations; corporate culture.	reação diante de cortes de subsídios governamentais.	buscar caminho para manter receptividade de clientes.
991A005	Marketing	market analysis; retailing; marketing planning.	confronto com mudanças em estratégias de marketing.	avaliar como descentralizar planos de marketing.
990C017	Comportamento Organizacional	intercultural relations; negotiation, imports.	descrição de negociações para venda com exclusividade de certo produto.	decidir final das negociações sobre produto; considerar que existe uma proposta de tornar tal produto mais acessível aos consumidores.
986D027	Produção e Operações Gerenciais	manufacturing strategy; capacity analysis.	reconhecimento da necessidade da expandir capacidade de produção.	escolher alternativa de expansão em poucas semanas para ter capacidade para um ano.
984D027	Produção e Operações Gerenciais	employee relations; industrial relations; job assignments; labour relations.	confronto entre sindicato e empresários sobre cumprimento de acordo pré-estabelecido.	elaborar resposta ao sindicato considerando a delicadeza das relações trabalhistas.
991F029	Pequenos Negócios	innovation; international marketing; entrepreneurship; planning.	descrição do desenvolvimento de empresa pecuarista e detalhando criação e processamento de carne.	desenvolver plano de expansão em novos mercados, especialmente o mercado internacional.

Anexo 5 - Abstracts - Western Business School

CÓDIGO DO CASO	EFEITOS ESPERADOS E PROGRAMADOS			
	DISCIPLINA APLICADA	TÓPICO ENSINADO	OBJETIVO DIDÁTICO <small>(professor)</small>	DECISÃO A SER TOMADA <small>(aluno/decisor)</small>
991F024	Pequenos Negócios	entrepreneurship; marketing planning; planning; innovation.	ilustração de plano para venda de informações sobre negócios em todo país.	avaliar plano gerencial e sugerir melhoras.

Anexo 6 - Casos Usados na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas

CÓDIGO DO DEPARTAMENTO	ARQUIVO	NOME	AUTOR
CONT - C - 7	C - 906	Mercearias Cândida S.A.	Adaptado de Fellows of Harvard College
CONT - C - 67	C - 919	Cia. Portento	Adaptado de H. A. Finney e H. E. Miller
CONT - C - 77	C - 931	Cia. Joma	Adaptado de H. A. Finney e H. E. Miller
CONT - C - 77	C - 932	Cia. Joma - continuação	Adaptado de H. A. Finney e H. E. Miller
FIN - C - 208	C - 597	Cia. FGV	Adaptado por Antonio Luiz de Campos Gurgel
FIN - C - 277	C - 614	Cia. P	Adaptado por Antonio Luiz de Campos Gurgel
FIN - C - 237	C - 624	Cia A vs B	Adaptado por Roberto S. Costa
MC - 267	M - 914	Mercado Central de Cali	Adaptado por Walter Zinn
MC - 243	M - 850	Tipos de Instituições Varejistas	Adaptado por Francisco J. G. Rojo e Ricardo Freitas de Souza
MC - 260	M - 904	Cia. Legrand	Sérgio Roberto Dias
MC - 76	M - 146	Brasitex - Indústria de Produtos Têxteis S.A.	Polia Lerner Hamburger
MC - 47	M - 117	CIMAFE S.A.	Participantes do XVI Curso Intensivo de Administradores
MC - 58	M - 128	Leitempó S.A.	L.C. Bresser Pereira
ADM - C - 513	A - 1842	Skil Corporation	Adaptado por Ecléa Z. Hauber
ADM - C - 461	A - 1646	Grupo Abril - Um caso de expansão e diversificação	Antonio Carlos Arruda Saliba
ADM - C - 492	A - 1774	Wrangler - Rede de Negócios Franchising	Fábio Carneiro, Miguel Angel Roca e Mauro Gonçalves
ADM - C - 520	A - 1858	Shopping - Uma Rede de Negócios em Expansão	Ofélia de Lanna Tôres
ADM - C - 472	A - 1727	Sistema de Franquia	Centro Integrado de Apoio à Gerção Empreendedora
ADM - C - 491	A - 1773	Crepelito - Uma Rede da Franquia em Expansão	Claudia Rocha, Domingos Pacci Jr., Claudio Contu e Marco Borba
PR - C - 296	P - 887	Graxinha S.A.	Kurt E. Weil
PR - C - 296	P - 887	Graxinha S.A.	Kurt E. Weil
PR - C - 299	P - 972	Cadeiras Estofadas S.A.	Marcos Antonio de Vasconcellos
PR - C - 301	P - 994	TEC MEC SA I	Marcos Antonio de Vasconcellos e outros
PR - C - 302	P - 995	TEC MEC SA II	Marcos Antonio de Vasconcellos e outros
PR - C - 303	P - 996	TEC MEC SA III	Marcos Antonio de Vasconcellos e outros
PR - C - 304	P - 997	TEC MEC SA IV	Marcos Antonio de Vasconcellos e outros