

RELATÓRIOS COPPEAD

381

Março de 2009

A MONTAGEM E O  
DESENVOLVIMENTO DA  
LINHA DE PESQUISA EM  
ESTRATÉGIA E  
ADMINISTRAÇÃO DE  
TOPO DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS

Agrícola de Souza Bethlem

**Relatórios COPPEAD** é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

**Gerência de Publicações**

Lucilia Silva

**Editoração Eletrônica**

Lucilia Silva

**Revisão e Copidesque**

Argemiro de Figueiredo

**Ficha Catalográfica**

Ana Rita Mendonça de Moura

Bethlem, Agrícola de Souza.

A montagem e o desenvolvimento da linha de pesquisa em estratégia e administração de topo das empresas brasileiras / Agrícola de Souza Bethlem. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2009.

21 p.; 27cm. – (Relatórios COPPEAD; 381)

ISBN 978-85-7508-068-9

ISSN 1518-3335

1. Organizações. I. Título. II. Série.

CDD – 658.4

**Pedidos para Biblioteca**

Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão

21941-972 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: 21-2598-9837

Telefax: 21-2598-9835

e-mail: biblioteca@coppead.ufrj.br

Site: www.coppead.ufrj.br

# A MONTAGEM E O DESENVOLVIMENTO DA LINHA DE PESQUISA EM ESTRATÉGIA E ADMINISTRAÇÃO DE TOPO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Agrícola Bethlem

Durante o período de 1980 a 2000, a linha de pesquisa em estratégia do COPPEAD (hoje Instituto de Pesquisa e Pós-graduação em Administração) foi de responsabilidade do autor, que exerceu a chefia da área de Comportamento Organizacional Estratégia e Sistemas de Informação do COPPEAD, de 1980 a 1997.

## RESUMO

Este documento descreve o trabalho do autor na geração de conhecimento sobre os conceitos, procedimentos, métodos e técnicas usados no Brasil na formulação, desenvolvimento, aplicação e implementação de estratégias, entre os anos de 1980 a 2000.

## ABSTRACT

*This paper describes the author's work creating knowledge about the concepts, constructs, methods and techniques used in Brazil for the formulation development, application and implementation of strategies in the years 1980 to 2000.*

## OBJETIVO

O objetivo primordial da linha era a melhoria da qualidade dos cursos da área de Estratégia do COPPEAD, pelo maior conhecimento da forma brasileira de administrar.

Segundo pesquisa,<sup>1</sup> o material de ensino utilizado no Brasil em administração era predominantemente estrangeiro e norte-americano. Em Estratégia isto é particularmente grave porque a estratégia é feita considerando recursos e circunstâncias que são bastante diferentes no Brasil e em países como os da Europa, EUA, Japão etc. Além disso, há que considerar a importância da cultura na utilização e organização de fatores humanos.

Foi então montada a linha de pesquisa para desenvolver material de ensino para a área de Estratégia e Governança de empresas, adequado à realidade brasileira.

Como existia quase ausência de material, optou-se pela estratégia de mapear a área de conhecimento com uma grande extensão de assuntos que permitisse posteriormente concentrar esforços nesta ou naquela subárea.

Sendo a linha de pesquisa ligada à cadeira do curso de Mestrado em Administração do COPPEAD, optou-se também por utilizar trabalhos de alunos como parte importante da linha.

### DIVIDIU-SE A LINHA EM SEIS ÁREAS DE ESTUDOS:

- 1) Processo estratégico das empresas brasileiras;
- 2) Análise e avaliação da competição nos mercados brasileiros;
- 3) Características da propriedade e governança das grandes empresas brasileiras;
- 4) Processo decisório de administração de topo das empresas brasileiras;
- 5) Evolução Estrutural das empresas brasileiras;
- 6) Entrepreneurship no Brasil – Decisão de criar, a criação e direção de negócios inovativos.

---

<sup>1</sup> Bethlem, A. Gestão de Negócios, Ed. Campus, 1999.

DIVIDIU-SE AS ÁREAS EM SUBLINHAS:

### ÁREA 1: PROCESSO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

SUBLINHA 1. O conhecimento e a utilização pelos profissionais brasileiros dos conceitos utilizados na área.

SUBLINHA 2. O processo de planejamento estratégico usado pelas empresas brasileiras.

SUBLINHA 3. A utilização de modelos de análise ambiental e estratégica e de cenários.

### ÁREA 2: ANÁLISE E AVALIAÇÃO DA COMPETIÇÃO NOS MERCADOS BRASILEIROS

SUBLINHA 4. A análise competitiva dos diversos ramos de negócio.

SUBLINHA 5. Padrões de sucesso e insucesso das empresas brasileiras.

### ÁREA 3: CARACTERÍSTICAS DA PROPRIEDADE E GOVERNANÇA DAS GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

SUBLINHA 6. Concentração vs disseminação da propriedade (propriedade de capital e controle acionário) das grandes empresas brasileiras.

SUBLINHA 6a. Empresas familiares.

SUBLINHA 7. Estrutura de topo e governança das empresas brasileiras.

SUBLINHA 8. Educação, valores, ideologia e comportamento dos governantes das empresas brasileiras.

SUBLINHA 9. Influência da cultura nacional nas características da propriedade e governança das empresas brasileiras.

### ÁREA 4: PROCESSO DECISÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO DE TOPO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

SUBLINHA 10. Processo decisório estratégico das empresas brasileiras.

SUBLINHA 11. Influência de fatores culturais e do poder no processo decisório estratégico.

#### ÁREA 5: EVOLUÇÃO ESTRUTURAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

SUBLINHA 12. Evolução Estrutural das empresas brasileiras no tempo.

SUBLINHA 13. O crescimento e o tamanho das empresas brasileiras.

SUBLINHA 13a. Competitividade das empresas brasileiras.

#### ÁREA 6: ENTREPRENEURSHIP NO BRASIL – DECISÃO DE CRIAR, A CRIAÇÃO E DIREÇÃO DE NEGÓCIOS INOVATIVOS

SUBLINHA 14. Criação de novas empresas e sua sobrevivência. Estímulos e resistências do meio ambiente.

SUBLINHA 15. Casos de entrepreneurship no Brasil. Sucessos e insucessos.

SUBLINHA 16. Criatividade nos negócios e na administração, estímulos e obstáculos a seu desenvolvimento no Brasil.

SUBLINHA 17. O processo de criação de líderes e dirigentes inovativos para as empresas. Ensino e prática de criatividade.

SUBLINHA 18. Inovação na empresa brasileira.

### RELATÓRIO DE PRODUÇÃO

A linha de produção, sob a direção do autor (1980 a 2000), produziu livros, artigos, monografias, dissertações de mestrado, casos e trabalhos para congressos.

Foram editados seis livros de autoria de BETHLEM, abaixo citados, englobando vários aspectos das diferentes sublinhas:

- Política e Estratégia de Empresas (1981) Ed. Guanabara Dois, Rio de Janeiro.

- Gerência à Brasileira (1989) Ed. McGraw-Hill, São Paulo.
- Avaliação Ambiental e Competitiva (1996) Ed. do autor, Rio de Janeiro.
- Estratégia Empresarial (1998) (4<sup>o</sup> ed. 2002) Ed. Atlas, São Paulo.
- Gestão de Negócios (1999) Ed. Campus, Rio de Janeiro.

Um desses livros foi publicado depois de 2000, mas como decorrência de dados anteriores.

- A Evolução do Pensamento Estratégico no Brasil (2003) Ed. Atlas, Rio de Janeiro.

Os trabalhos abaixo citados são de autoria de BETHLEM, se não houver outra indicação. Segue a relação por sublinha:

#### SUBLINHA 1. O conhecimento e a utilização pelos profissionais brasileiros dos conceitos utilizados na área. Conceitos da área

- Os conceitos de política e estratégia. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 21 (1): 7-15, jan./mar. 1981.
- Conceitos e preconceitos em Administração. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1986. (Relatório Técnico 94)
- Conhecimento e utilização de conceitos de política e estratégia (uma experiência semântica). Revista de Administração da USP. 25(3): 70-6, jul./set. 1998.
- Conhecimento e utilização de conceitos de política e estratégia: uma experiência semântica. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, agosto 1987. (Relatório Técnico 113)
- Conhecimento e utilização de conceitos de estratégia pelos dirigentes das empresas. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, agosto 1987. (Relatório Técnico 115)

#### SUBLINHA 2. O processo de planejamento estratégico usado pelas empresas brasileiras

- Planejamento Empresarial: um exame crítico. COPPEAD/UFRJ, maio 1993. (Relatório COPPEAD 275)

- Planejamento Empresarial: uma análise crítica. Congresso CLADEA, República Dominicana.

#### CASOS DE AUTORIA DE BETHLEM, A.S:

- Companhia Comercial PAG. Rio de Janeiro, CBC, 1977, 8p, CBC 177159. COPPEAD/UFRJ.
- Eletrolene S/A (A). Rio de Janeiro, CBC, 1980, 11p. CBC 16 180368. COPPEAD/UFRJ.
- Eletrolene S/A (B). Rio de Janeiro, CBC, 1980, 16p. CBC 16 180369. COPPEAD/UFRJ.
- Gillette do Brasil Ltda. Rio de Janeiro, CBC, 1984. 22p. CBC 13 181429. Em co-autoria. COPPEAD/UFRJ.
- Mecano-Pack Indústria de Embalagens Ltda. Rio de Janeiro, CBC, 1984. 34p. CBC 13 184527. Em co-autoria. COPPEAD/UFRJ.
- Tele-Rio. Rio de Janeiro, CBC, 1984. 10p. CBC 13 184528. Em co-autoria. COPPEAD/UFRJ.
- Comind & Citibank: uma análise comparativa. Rio de Janeiro, CBD, 1984. 34p. CBC 13 184535. Em co-autoria. COPPEAD/UFRJ.
- Fina (A). Rio de Janeiro, CBC, 1988. 23p. CBC 13 188566. COPPEAD/UFRJ.
- Fina (B). Rio de Janeiro, CBC, 1988. 19p. CBC 13 188567. COPPEAD/UFRJ.
- Belprato. Rio de Janeiro, CBC, 1989, 41p. CBC 13 190583. COPPEAD/UFRJ. Em co-autoria.
- Bamerindus. Rio de Janeiro, CBC, 1992, 30p. CBC 13 192616. COPPEAD/UFRJ. Em co-autoria.
- Multitêxtil. Rio de Janeiro, CBC 1992, 23p. CBC 13 192617. COPPEAD/UFRJ. Em co-autoria.
- Puma. Rio de Janeiro, CBC, 1993, 21p. CBC 13 192623. COPPEAD/UFRJ.
- Gillette (B). Rio de Janeiro, CBC, 1993. 21p. CBC 13 192624. COPPEAD/UFRJ.
- Cofap. Rio de Janeiro, CBC, 1993, 24p. CBC 193625. COPPEAD/UFRJ.
- Eninco (B). Rio de Janeiro, CBC, 1993, 23p. CBC 13 193626. COPPEAD/UFRJ.



- Metaleve(B). Rio de Janeiro, CBC, 1993, 31p. CBC 13 193628. COPPEAD/UFRJ. Em co-autoria.
- Mesbla. Rio de Janeiro, CBC 13 194610, 1994. COPPEAD/UFRJ.
- White Martins. Rio de Janeiro, CBC 13 195649, 1994. COPPEAD/UFRJ.
- Belprato (B). Rio de Janeiro, CBC 13 190583, 1998. COPPEAD/UFRJ.
- Metaleve (C). Rio de Janeiro, CBC 13 193628, 1998. COPPEAD/UFRJ.
- White Martins (B). Rio de Janeiro, CBC 13 198652, 1998. COPPEAD/UFRJ
- Cofap (B). Rio de Janeiro, CBC 13 198651, 1998. COPPEAD/UFRJ.
- Gillette (C). Rio de Janeiro, CBC 13 199656, 1998. COPPEAD/UFRJ.
- Organizações Globo. Rio de Janeiro, CBC, 2000. COPPEAD/UFRJ.
- Extra. Rio de Janeiro, CBC, 2000. COPPEAD/UFRJ.
- Embraer. Rio de Janeiro, CBC, 2001. COPPEAD/UFRJ. (Pronto em 2000, publicado em 2001.)

#### CASOS COM SUPERVISÃO DE BETHLEM:

- M.L Magalhães. Rio de Janeiro, CBC 13 182515, 1982. COPPEAD/UFRJ.
- Kristalina Comércio e Importação S/A. Rio de Janeiro, CBC 29 183519, 1983. COPPEAD/UFRJ.
- Eninco Ltda. Rio de Janeiro, CBC 13 183520, 1983. COPPEAD/UFRJ.
- Delfim Capitalização. Rio de Janeiro. CBC 13 184533, 1984. COPPEAD/UFRJ.
- Gurgel S/A Indústria e Comércio de Veículos. Rio de Janeiro, CBC 13 184538, 1984. COPPEAD/UFRJ.
- Technica Engenharia S/A. Rio de Janeiro, CBC 13 184537, 1984. COPPEAD/UFRJ.
- Companhia XYZ. Rio de Janeiro, CBC 13 184532, 1984. COPPEAD/UFRJ.
- Indústrias Nardini S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 184534, 1984. COPPEAD/UFRJ.
- ABC Sistemas de Computação. Rio de Janeiro, CBC 13 184525, 1984. COPPEAD/UFRJ.
- Correia Ribeiro S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 185542, 1985. COPPEAD/UFRJ.

- Cruzetas Brasil. Rio de Janeiro, CBC 13 185541, 1985. COPPEAD/UFRJ.
- Pasquim. Rio de Janeiro, CBC 13 185539, 1985. COPPEAD/UFRJ.
- VOTEC – Serviços Aéreos Regionais S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 187556, 1987. COPPEAD/UFRJ.
- Refrescos Guanabara S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 187558. COPPEAD/UFRJ.
- Viação Aérea São Paulo S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 187559, 1987. COPPEAD/UFRJ.
- Fabribrás S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 187560, 1987. COPPEAD/UFRJ.
- Companhia de Tecidos Focus S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 187561. COPPEAD/UFRJ.
- Tavares Carvalho Roupas S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 187562, 1987. COPPEAD/UFRJ.
- Companhia Brasileira de Peças S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 187564, 1987. COPPEAD/UFRJ.
- Power. Rio de Janeiro, CBC 13 187565, 1987. COPPEAD/UFRJ.
- Lutz Ferrando Ótica e Instrumental Científico Ltda. Rio de Janeiro, CBC 13 189572, 1988. COPPEAD/UFRJ.
- Cetrim (A). Rio de Janeiro, CBC 13 188573, 1988. COPPEAD/UFRJ.
- Cetrim (B). Rio de Janeiro, CBC 13 188574, 1988. COPPEAD/UFRJ.
- VARIG Trading S.A. Rio de Janeiro, CBC 13 188575, 1988. COPPEAD/UFRJ.
- VARIG S/A: Planejamento Estratégico da Diretoria do Serviço de Bordo. Rio de Janeiro, CBC 13 188576, 1988. COPPEAD/UFRJ.
- Waterproof Ltda. Rio de Janeiro, CBC 13 188577, 1988. COPPEAD/UFRJ.
- HIDROCONSULT. Rio de Janeiro, CBC 13 188578, 1988. COPPEAD/UFRJ.
- Rede Rodoviária Federal S/A. Rio de Janeiro, CBC 13 188579, 1988. COPPEAD/UFRJ.
- Cobra. Rio de Janeiro, CBC 13 188580, 1988. COPPEAD/UFRJ.
- Nutrícia. Rio de Janeiro, CBC 13 190585, 1989. COPPEAD/UFRJ.

## DISSERTAÇÕES DE MESTRADO (ORIENTADAS POR BETHLEM):

- Análise de uma formulação de estratégia de diversificação. Lourival Kós Antunes Maciel (COPPEAD/UFRJ), 19/08/1981.
- Planejamento Estratégico em Instituições de Pesquisa. Terence Ronald Talbot (COPPEAD/UFRJ), 19/08/1988.
- Implementação do Plano Estratégico em uma empresa nacional – uma experiência e seus resultados. José Salim Balassiano (COPPEAD/UFRJ), 20/03/1993.
- Possíveis estratégias para a implementação do desenvolvimento sustentável nas organizações empresariais. Elisa Maria da Silva Rodrigues (COPPEAD/UFRJ), 28/06/1994.

## SUBLINHA 3: A utilização de modelos de análise ambiental e estratégico e de cenários

- A validade das previsões econômicas no Brasil. COPPEAD/UFRJ. Junho/1990. (Relatório de Pesquisa, 95)
- A validade das análises e previsões políticas no Brasil. COPPEAD/UFRJ. Nov./1990. (Relatório de Pesquisa, 100)
- Modelos de Portfólio – edição revista da Monografia no. 5. Modelos de análise ambiental. COPPEAD/UFRJ. Abril/1992. (Relatório COPPEAD 138)
- Modelos para análise ambiental e formulação estratégica. Rio de Janeiro, 1985 (Monografia, 5). COPPEAD/UFRJ. Substituída pelo Relatório COPPEAD 138.
- Análise de cenários alternativos: um estudo de casos. Rio de Janeiro, 1985 (Monografia, 6). COPPEAD/UFRJ.
- Contribuição para Melhoria da Competitividade dos países da América Latina. Congresso Balas, Abril 98. Texas, Anais.
- Desafio da Competitividade. O Globo (16/06/98) p. 7.

## CASOS

- C.I.S. Rio de Janeiro, CBC, 1989, 11p. CBC 13 188568. COPPEAD/UFRJ.

## PALESTRAS

- The future economic development of Brazil. In: FALLSTUDIEN INTERNATIONAL E AKTIVITÄTEN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN/ Estudos de Casos nas Atividades Internacionais das Empresas Alemãs, Walbenberg, 11-15 dez.1978. R.F. Alemanha.
- Stratagems, Brazilian Business Plan the Future. Business Conference US. Brazil Business Partners in Progress. Oct 4-5, 1984. Middletown, Ohio.
- Cenários (e sua utilização no Brasil). COPPEAD/UFRJ - FEV/1990. (Relatório Técnico, 133)

## SUBLINHA 4. A análise competitiva dos diversos ramos de negócios

### NOTAS DE INDÚSTRIA - Sob supervisão de Bethlem:

- Avicultura de corte no estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, CEBRAE/PNTE, 1981, 59p. Nota de Indústria, CBC 13 181480.
- A indústria processadora de trigo. Rio de Janeiro, CBC, 1979, 52p. Nota de Indústria, CBC 33 181479. COPPEAD/UFRJ.
- O mercado de navegação de longo curso no Brasil. Rio de Janeiro, CEBRAE/PNTE, 1981, 50p. Nota de Indústria, CBC 33 181480.
- A indústria de bicicletas no Brasil. Rio de Janeiro, CEBRAE/PNTE, 1981, 5p. Nota de Indústria, CBC 13 181481.
- Situação atual e perspectiva no setor hoteleiro no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, CEBRAE/PNTE, 1981, 20p. Nota de Indústria, CBC 13 1181477.
- Imóveis no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, CEBRAE/PNTE, 1981, 45p. Nota de Indústria, CBC 13 181482.
- Revenda de automóveis no estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, CEBRAE/PNTE, 1981, 24p. Nota de Indústria, CBC 13 181483.
- Shopping Centers no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, CEBRAE/PNTE, 1981,24p. Nota de Indústria, CBC 13 181484.

- A indústria do transporte aéreo regional. Rio de Janeiro, CBC, 1987, 87p. CBC 13 187557. COPPEAD/UFRJ.
- Shopping Centers. Rio de Janeiro, CBC, 0987, 63p. CBC 13 187563. COPPEAD/UFRJ.
- Nota sobre a Indústria do transporte aéreo comercial internacional regular do Brasil. Rio de Janeiro, CBC, 1986. CBC 13 188569. COPPEAD/UFRJ.
- Nota sobre a indústria aeronáutica brasileira. Rio de Janeiro, CBC, 1986. 58p. CBC 13 188570. COPPEAD/UFRJ.
- Nota sobre a indústria de triticultura no Brasil. Rio de Janeiro, CBC, 1986. 59p. CBC 13 188571. COPPEAD/UFRJ.
- Nota sobre a indústria brasileira de brinquedos. Rio de Janeiro. CBC, s.d, CBC 13 190586. COPPEAD/UFRJ.
- Nota sobre a indústria de televisão no Brasil. Rio de Janeiro, CBC, 1989. CBC 13 190584. COPPEAD/UFRJ.

#### DISSERTAÇÕES DE MESTRADO (ORIENTADAS POR BETHLEM):

- Análise competitiva da indústria de defensivos agrícolas. Rosiceli Barreto Gonçalves Baetas (COPPEAD/UFRJ).
- O setor bancário privado no Brasil: um enfoque institucional. Ricardo Franco Moura (COPPEAD/UFRJ).

#### **SUBLINHA 5. Padrões de sucesso e insucesso das empresas brasileiras**

- A importância de “Visão Estratégica” (O padrão de sucesso e insucesso dos dirigentes das empresas americanas). Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro. 22(3): 45-51, jul./set. 1982.
- Padrão de sucesso e insucesso das empresas e managers brasileiros. COPPEAD/UFRJ, 1988. (Relatório Técnico, 122)

## SUBLINHA 6. Concentração vs disseminação (propriedade de capital e controle acionário) das grandes empresas brasileiras

### SUBLINHA 6a. Empresa Familiar

- A empresa familiar: Oportunidades para pesquisa. Revista de Administração da USP, v.29 out./dez. 1994.

## SUBLINHA 7. Estrutura de topo e governança das empresas brasileiras

- A descentralização simulada nos conglomerados financeiros. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1983 (Relatório de Pesquisa, 40). Em co-autoria.
- Estratégia e estrutura na Empresa Brasileira. COPPEAD/UFRJ – março/1981. (Relatório de pesquisa 101).
- Pesquisa sobre estratégia e estrutura empresarial brasileira (com Elsa Romero). COPPEAD/UFRJ, dez/1993. (Relatório COPPEAD 285).
- Macrocefalia empresarial e Globalização. Anais do XXXI Congresso da CLADEA 96 – Santiago – Chile, 1996.
- Variáveis significativas para a estrutura de empresas brasileiras. XX ENANPAD, Rio de Janeiro, set. 1996.
- A estrutura de comando dos grupos empresariais brasileiros. Trabalho apresentado por Rebecca Arkader, Congresso BALAS, abril 99.

## SUBLINHA 8. Educação, valores, ideologia e comportamento dos governantes das empresas brasileiras

- Como ser um consultor no Brasil dos próximos anos. Anais do IV CONGRESSO COPPEAD em Administração de Empresas. Nov. 1992.
- As funções do administrador de alto nível. Revista de Administração, 15, USP, São Paulo, jan/mar.1980.

- O custo de treinamento de executivos. IBCO em Notícias. São Paulo, 3 (14): 4, fev. 1984.
- Valores dos dirigentes e sua importância para a estratégia e o planejamento. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO EMPRESARIAL, 3, São Paulo, 28 e 29 de nov. 1985. Como Planejar'86. São Paulo, SPE, 1985, p. 279-302.
- A estratégia de ensino da Harvard Business School, publicado em Notas e Comunicações de Pesquisa. Revista de Administração da USP, v.28 no. 3, jul/set. 1993.
- Mecanismos de cooperação entre entidades educacionais e de pesquisa e empresas e órgãos de consultoria. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE CONSULTORIA DE ORGANIZAÇÃO, 1, ABCO/SEMOR/CEBRAE/FINEP/ INSCO, 27 nov.1979.
- Pesquisa exploratória sobre a influência estrangeira no ensino de administração no Brasil. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 6, Salvador, 30 ago/01 set. 1982. Anais... Brasília, CAPES/MEC, s.d., p. 363-9.
- Princípios de administração usados no Brasil e o ensino de administração. In: CONGRESSO COPPEAD EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 1. Rio de Janeiro, 16-17 out. 1986. *Abstract*.
- A estratégia empresarial: um processo comportamental e de aprendizagem. In: IV SIMPÓSIO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, Rio de Janeiro, 24 a 27 de nov. 1986.
- A estratégia de ensino da Escola de Negócio para Graduados da Universidade de Harvard. XVI ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD. Canela, Rio Grande do Sul, set. 1992.
- A organização aprendiz. Anais do V CONGRESSO COPPEAD. Agosto 1994.
- Valores dos dirigentes e sua importância para a estratégia. Congresso CLADEA. Monterey, México, out. 1997.
- Pesquisa de hábitos de leitura de revistas de negócios entre professores e alunos de administração. COPPEAD/UFRJ, jun. 89. (Relatório Técnico, 128).
- Hábitos de leitura de revistas de negócio entre professores e alunos de administração. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ (Relatório Técnico 222).
- Pesquisa sobre material didático dos cursos de pós-graduação e MBA das escolas de administração brasileiras (Relatório COPPEAD 321), out. 1998.

## DISSERTAÇÕES DE MESTRADO (ORIENTADAS POR BETHLEM):

- Formação de administradores de saúde no Brasil. Maria Regina Daltro Ferreira Carvalhal (COPPEAD/UFRJ).
- Análise sistemática de programas de treinamento e desenvolvimento gerencial no setor de petróleo: um estudo de caso. Edilson Mello Junior (COPPEAD/UFRJ).

### SUBLINHA 9. Influência da cultura nacional nas características da propriedade e governança das empresas brasileiras

- O desafio americano versus modelo brasileiro. Revista de estudos de administração. Jan./jun. 84, ano VI, p. 23-28.
- Criação de um modelo gerencial brasileiro. Palestra no XXIV ENEAD. Vitória, ES, julho 1998.

### SUBLINHA 10. Processo decisório estratégico das empresas brasileiras

- Preconceitos sobre o processo decisório. Revista de Administração da USP. 21(3): 60-2 jun./set. 1986.
- Modelos de processo decisório. Revista de Administração da USP. São Paulo, 22(3): 27-39 jul./set. 1987.
- O conceito de Metaprojeto em Planejamento Estratégico. In: II CONGRESSO COPPEAD em Administração de Empresas. Nov/88. Abstract.
- Planejamento Estratégico. In: ENCONTRO PARANAENSE DE EXECUTIVOS FINANCEIROS, 1. Curitiba. Resumo publicado no Informativo IBEF, v.2, no. 11, nov. 1989.
- A missão do consultor no Processo Estratégico da Empresa – Anais do III CONGRESSO COPPEAD em Administração de Empresas. Nov. 1990.
- O conceito de Metaprocesso. Congresso Balas 97, Rio de Janeiro, abril 1997.
- Planejamento Estratégico: uma análise crítica. Congresso CLADEA, out. 1998.



- Informações disponíveis ao empresário brasileiro. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1981. (Relatório Técnico, 48)
- Modelos de Processo Decisório. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1985. (Relatório Técnico, 91)
- O processo estratégico da empresa: um enfoque para o consultor. COPPEAD/UFRJ, agosto 1992. (Relatório COPPEAD 268)

#### DISSERTAÇÃO DE MESTRADO (ORIENTADAS PELO AUTOR):

- Análise das variáveis que influenciam a tomada de decisões estratégicas: um estudo de caso. Blanca Maria Martins Rodrigues (COPPEAD/UFRJ), 26/04/1993.

#### **SUBLINHA 11. Influência de fatores culturais e do poder no processo decisório estratégico**

- Tecnologia e poder. In: SIMPÓSIO EM ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 3, 22-23 jun. 1978. Trabalho baseado em caso real de implantação de tecnologia em um grupo empresarial. COPPE/UFRJ, IA/FEA/USP.

#### DISSERTAÇÃO DE MESTRADO (ORIENTADAS POR BETHLEM):

- Estratégia empresarial e psicologia aplicada: um estudo de caso de regressão organizacional misturada por conflitos de poder. Rennan Chiabai Feghali (COPPEAD/UFRJ), 27/07/1988.

#### **SUBLINHA 12. Evolução estrutural das empresas brasileiras no tempo**

- História de negócios: sua relevância para o ensino de administração no Brasil. In: CONGRESSO COPPEAD EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 1. Rio de Janeiro, 16-17 out. 1996. Abstract.
- Evolução estrutural das empresas brasileiras (Relatório COPPEAD 285). 2° ed. revista e aumentada, 1996.

## DISSERTAÇÕES DE MESTRADO (ORIENTADAS POR BETHLEM):

- Evolução estrutural da Petrobras. Nivaldo Custódio dos Santos (COPPEAD/UFRJ), 01/08/1988.
- Aplicação do modelo de desenvolvimento organizacional em programas de modernização e reforma administrativa: um estudo exploratório. Arnaldo Vieira da Rocha Filho (COPPEAD/UFRJ), 15/09/1988.
- Estratégia e estrutura, aplicação do modelo de Chandler à realidade brasileira: estudo de um caso em uma empresa varejista. Elsa Ivoneth Calvopina Romero (COPPEAD/UFRJ), 22/03/1994.

## SUBLINHA 13. O crescimento e o tamanho das empresas brasileiras

- Análise comparativa do tamanho das empresas brasileiras e norte-americanas. Revista de Administração da USP. São Paulo, 21(4): 62-93, out/dez. 1986.
- O crescimento das empresas brasileiras. Revista R.A.E. Vol. 35 no. 1, jan./fev. 1995.
- O crescimento das empresas brasileiras. 1º CONGRESSO MUNDIAL DE HISTÓRIA DE NEGÓCIOS. Niterói, out. 1991.
- Growth of Brazilian Companies: some considerations. Trabalho apresentado por Angela da Rocha no Association of Global Business, Orlando, Flórida, julho 2000.
- Análise comparativa do tamanho das empresas brasileiras e americanas. Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, 1985 (Relatório Técnico, 79). Em co-autoria.
- Tamanho das empresas brasileiras (sua relação com o tipo de controle e ramo de negócio). Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ, dez. 1986. (Relatório de Pesquisa, 66)
- O crescimento das empresas brasileiras: algumas considerações sobre causa e efeitos. COPPEAD/UFRJ, abril 1992. (Relatório COPPEAD 262)
- O tamanho das empresas brasileiras e americanas relativo ao PIB dos países em que operam. COPPEAD/UFRJ, abril 1993. (Relatório COPPEAD 272)

### **SUBLINHA 13a. Competitividade das empresas brasileiras**

- Empresas em dificuldades. Para o uso em seminários do BNDES, 1990. COPPEAD/mimeo.
- Contribuição para a melhoria da competitividade brasileira. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, vol. 1 no. 6 set 1995. ANPAD.
- Desafio da competitividade. Jornal O Globo (16/06/98) p.7.
- Contribuição para a melhoria da competitividade brasileira. Anais do XIX ENANPAD, set. 1995.
- Contribuição para a melhoria da competitividade dos países da América Latina. Congresso BALAS, Texas, abril 1998.

### **SUBLINHA 14. Criação de novas empresas e sua sobrevivência**

DISSERTAÇÕES DE MESTRADO (ORIENTADAS POR BETHLEM):

- O processo de criação de indústrias: fundamentos teóricos e estudo de casos. Paulo de Tarso Souza Marques da Fonseca (COPPEAD/UFRJ), 13/08/1982.
- O processo de criação e montagem de novo negócio no setor agroindustrial: um estudo de caso. Gualberto Ferreira da Silva (COPPEAD/UFRJ), 08/03/1983.
- Evolução de uma empresa no setor agroindustrial: um estudo de caso. Ricardo de Souza (COPPEAD/UFRJ), 09/11/1985.

### **SUBLINHA 15. Casos de entrepreneurship no Brasil. Sucessos e insucessos**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO (ORIENTADAS POR BETHLEM):

- O papel das sociedades de Capital de Risco no processo de criação e desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Análise de um caso. Isaac Albagli Neto (COPPEAD/UFRJ), 16/02/1992.

### SUBLINHA 16. Criatividade e seu desenvolvimento no Brasil

- A montagem de uma cadeira de Inovação e Criatividade para o curso de mestrado em Administração da COPPEAD apresentado no XIV ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD em Florianópolis, set. 1990.
- O incremento da fluência pela utilização de exercícios de grupo. XV ENANPAD – Encontro Nacional da ANPAD em Belo Horizonte, 1991.

### SUBLINHA 17. O processo de criação de líderes e dirigentes inovativos para as empresas. Ensino e prática

Desenvolvimento de seminários: um de 8 horas, outro de 16 horas (1982), e da cadeira ADM 883 Tópicos Especiais em estratégia (1997), ministrada no curso de doutorado do COPPEAD.

### SUBLINHA 18. Inovação na empresa brasileira

- Inovação do crescimento: desafios para o ano 2000. Congresso COPPEAD. Rio de Janeiro, novembro 1998.
- Introdução de mudanças tecnológicas. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, FINEP/PROTAP, 1979. Exercício baseado no mesmo caso editado pelo PROTAP (Super Company).

### TRABALHOS DE ALUNOS

Além dos trabalhos acima, existem os trabalhos finais dos alunos dos cursos de Mestrado e dos MBA's Executivos do COPPEAD elaborados no período deste relatório, que estão listados na Bibliografia no. 3 do COPPEAD. Abaixo estão totalizados numericamente por sublinhas:

**SUBLINHA 1.** O conhecimento e a utilização pelos profissionais brasileiros dos conceitos utilizados na área → 3 monografias.

**SUBLINHA 2.** O processo de planejamento estratégico usado pelas empresas brasileiras → 191 casos de alunos do mestrado, dos quais 42 foram submetidos a referee e se encontram listados acima; 274 de alunos do MBA Executivo, totalizando 465 casos de empresas particulares. Há ainda 33 casos de empresas estatais.

**SUBLINHA 3.** A utilização de modelos de análise ambiental e estratégica e de cenários → 282 exercícios de aplicação.

**SUBLINHA 4.** A análise competitiva dos diversos ramos de negócios → 35 notas de indústria.

